

**ASEPEYO**

Gestión responsable de absentismo

## Horarios de trabajo y absentismo laboral



**ARHOE** Asociación para la Racionalización  
de los Horarios Españoles

# **Horarios de trabajo y absentismo laboral**

**Análisis de una ecuación para la competitividad empresarial**

**Asepeyo.** Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social nº 151

**Coordinador:** Jordi Serra Pallisa. Director área Psicosociología y Formación  
Dirección Seguridad e Higiene de Asepeyo

**Fecha:** Junio 2014

[www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es)

# Índice

<b>Prólogo</b>	4
<b>Presentación ARHOE</b>	5
<b>Presentación Asepeyo</b>	6
<b>Introducción</b>	7
<b>1. Horarios laborales</b>	9
1.1. Clasificación de los horarios	9
1.2. Legislación	13
1.3. Datos estadísticos	23
1.4. Factores a considerar en el diseño de horarios	25
1.5. Efectos de la organización del tiempo de trabajo	37
1.6. Planificación y programación del tiempo de trabajo	43
<b>2. Absentismo laboral</b>	46
2.1. Concepto	46
2.2. Datos	47
2.3. El absentismo en el ordenamiento jurídico español.	
Juan Pablo Maldonado Montoya.	
Profesor titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.	
Universidad San Pablo - CEU	48
2.4. Modelo de absentismo	60
2.5. Absentismo y horarios de trabajo	64
<b>3. Focus group</b>	65
3.1. Concepto	65
3.2. Metodología	66
3.3. Conclusiones	67
<b>Bibliografía</b>	74

## ● Prólogo

En esta publicación, Asepeyo y la Asociación para la Racionalización de los Horarios en España (ARHOE) se propusieron el desarrollo de un estudio donde se buscaba la posible relación existente entre el tiempo de trabajo y el absentismo laboral.

Y ello porque el absentismo laboral se ha constituido en una de las principales preocupaciones de las empresas para la mejora de la competitividad. Entre los muchos factores que pueden contribuir a su aparición se planteó la necesidad de estudiar si el tiempo de trabajo es uno de ellos.

En este contexto cabe señalar que tiene una capital importancia el proponer el fomento de prácticas que permitan compatibilizar la vida familiar y la vida laboral a través de la flexibilización de horarios; la jornada continua y los incentivos a los contratos a tiempo parcial. En general, esta política debe orientarse a primar, más que la paternidad/maternidad, el que los padres empleen más tiempo con su familia, lo que forzosamente redundaría en una disminución del absentismo.

Es conocido que las políticas de racionalización de horarios que conducen a la conciliación posibilitan incrementar la productividad de las empresas, mejorar su competitividad y el bienestar de las personas. En este sentido, España es uno de los pocos países desarrollados que no traslada parte de las festividades laborales a los lunes. En numerosos sectores esta costumbre implica elevados costes de parada y puesta en marcha de los procesos de producción. No se trata solo de un mayor gasto económico, que tiene una incidencia negativa en la productividad y en un incremento del absentismo, sino que también lo es en términos de convivencia familiar.

La metodología utilizada para estudiar el rediseño de los horarios de trabajo como estrategia para la disminución del absentismo por medio del análisis de la situación actual en las empresas españolas ha sido la del *“focus group”*, que permite obtener información directa de las empresas sobre los horarios de trabajo y su relación con el absentismo a partir de recabar los conocimientos, opiniones, ideas y sugerencias que las personas responsables en las empresas tienen sobre la temática planteada.

El resultado se concreta en una serie de conclusiones extraídas de los distintos encuentros realizados, así como de la exposición de las principales características tanto de los horarios de trabajo como del absentismo laboral, de modo que sirve como guía de buenas prácticas para el diseño de los horarios de trabajo.

Hay que felicitar por ello tanto a Asepeyo como a ARHOE por la publicación de este estudio, que pone de manifiesto esta problemática tan de actualidad en nuestra sociedad.

Y no quisiera finalizar sin referirme a lo que acertadamente señala ARHOE: *“la necesidad de unos horarios racionales tiene como objetivos prioritarios: conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral, aumentar la productividad, apoyar el rendimiento escolar, favorecer la igualdad, disminuir la siniestralidad, facilitar la globalización, mejorar nuestra calidad de vida, cuidar y mantener hábitos saludables, dormir el tiempo suficiente, y, en definitiva, dar mayor valor al tiempo. Todo esto pasa, ineludiblemente, por racionalizar nuestros horarios, para hacerlos convergentes con los países de economías más avanzadas”*.

Fernando Casado  
Catedrático de Universidad  
Director del Consejo Empresarial para la Competitividad

## ● Presentación ARHOE

El presente libro, resultado de la eficaz y oportuna colaboración entre Aseppeyo y ARHOE, aborda un problema grave, que a todos nos debe preocupar: el absentismo laboral. Esta práctica cuesta anualmente a las empresas españolas varios miles de millones de euros y es uno de los problemas que más afectan a su competitividad. Pero se puede combatir, como se demuestra en este estudio. En efecto, la aplicación de horarios racionales en la jornada laboral disminuye los problemas originados por los empleados que faltan al trabajo o por aquellos que abandonan sus funciones, y hace que aumente su concentración durante el tiempo que permanecen en su puesto. Todo ello, lógicamente, redundará en un mayor beneficio empresarial.

Es obvio que existe una relación entre los dos términos a los que se refiere el estudio, los horarios de trabajo y el absentismo, ya que cuantas más horas *'tienen'* que pasar las personas en su puesto, más absentismo se produce. Curiosamente, el *'presentismo'* genera absentismo. Es esta una triste paradoja de la tradicional jornada laboral española, en la que hay demasiadas horas no productivas, lo que supone un derroche injustificado que merma la productividad de nuestra economía.

Por ello, considero necesario y urgente avanzar en el cambio cultural de la empresa española, de manera que esta oriente sus estrategias al cumplimiento de objetivos y no de un horario rígido, reemplazando definitivamente la cultura de la presencia por la de la eficiencia, y mejor aún por la de la excelencia; y fomente las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, que pasan ineludiblemente por unos horarios más racionales y flexibles.

Es evidente que en los trabajadores que tienen habitualmente una o varias personas dependientes a su cargo –niños o mayores que no se valen por sí mismos– aumenta el absentismo si forman parte de empresas que no favorecen la conciliación. Asimismo, el agotamiento y el insomnio producido por jornadas interminables de trabajo, que no nos dejan disfrutar del descanso, causan al año millones de horas perdidas por enfermedades y estrés, así como muchos accidentes laborales y de tráfico, con su secuela de muertos, heridos e incapacitados que para sus familias conllevan una situación crítica de por vida. Unas jornadas racionales, más parecidas a las de otros países europeos, disminuirían ese balance tan doloroso en lo personal y que constituye un lastre para nuestra economía.

A este absentismo físico se une el mental, en el que la persona está en su lugar de trabajo, pero no produce. Se manifiesta en distracciones de pasillo, en conversaciones telefónicas y, sobre todo, en el ordenador, donde se emplea mucho tiempo en actividades no relacionadas con el trabajo, como leer y contestar el correo electrónico, navegar por páginas web de todo tipo, reservar viajes y espectáculos, efectuar consultas y transacciones económicas... También dicho coste se reduce en gran medida cuando se sustituye la cultura del control presencial por otra basada en la conciliación y la flexibilidad horaria, ya que las personas saben que si realizan eficazmente su trabajo pueden irse antes a su casa y por eso no pierden el tiempo.

Desde ARHOE tratamos de fomentar la reflexión de los ciudadanos sobre el valor del tiempo y la importancia de gestionarlo bien, y creemos que para ello es preciso racionalizar nuestros horarios y adoptar una mejor escala de prioridades. Esperamos que este libro contribuya a seguir avanzando en el camino correcto.

Ignacio Buqueras y Bach  
 Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización  
 de los Horarios Españoles y de ARHOE

## ● Presentación Asepeyo

Nuestro país presenta un elevado índice de absentismo laboral. Cerca de 1.000.000 de trabajadores no acude a su puesto de trabajo cada día, y esto supone un coste directo para las empresas y el sistema de la Seguridad Social de 8.000 millones de euros. El absentismo laboral se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las empresas, ya que incide negativamente en su productividad, ocasiona problemas organizativos y genera altos costes y pérdidas. Gestionar el absentismo ha pasado a ser un puntal estratégico para impulsar la eficiencia de las empresas y, consecuentemente, la competitividad del país.

Con la salida de la crisis económica parece que se está produciendo un repunte de la tasa de absentismo, que romperá la tendencia a la baja de los últimos seis años.

Las mutuas tenemos una gran responsabilidad en trabajar para que ese incremento no se produzca, y en promover cambios organizativos, como el del horario laboral, que es el tema que nos ocupa en esta publicación. Para ello contamos con una posición privilegiada de contacto directo con trabajadores, empresas y Administración, que nos permite conocer de primera mano y con profundidad el contexto socioeconómico actual.

Asepeyo, en su compromiso con la prevención y la salud laboral de sus empresas, apuesta por abordar este tema desde una óptica multifactorial y transversal, coordinando a todos los agentes implicados para analizar los problemas que ocasiona y poder establecer las medidas correctoras oportunas. Trabajar sobre la prevención de riesgos laborales, fomentando las buenas prácticas, e integrar la gestión del absentismo en la filosofía de la empresa, involucrando a todos los niveles de la organización, son estratégicos para afrontarlo.

Así, Asepeyo entiende que la gestión del absentismo debe abordarse desde la responsabilidad social corporativa, la promoción de la salud y la implantación de una cultura preventiva; en definitiva, desde una gestión integral que combinará aspectos sanitarios, de gestión, de prevención y de organización. Este planteamiento revertirá en beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas y la Seguridad Social.

Una de las claves fundamentales para medirlo y reducirlo es la generación de políticas de motivación y de creación de un clima laboral adecuado. En este sentido, un factor determinante es la necesidad de reformas estructurales que permitan crear un marco de trabajo flexible en aspectos tales como los horarios.

El estudio que tengo el placer de presentarles “Horarios de trabajo y absentismo laboral”, cuya finalidad es estudiar los horarios de trabajo como estrategia de mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores, responde al compromiso que tiene Asepeyo con la gestión del conocimiento. Ser referente de prestigio, innovación y calidad de servicio en el sector conforman la visión empresarial de la Mutua, que apuesta por la divulgación de su conocimiento mediante la organización de jornadas, la investigación y elaboración de estudios y la promoción de guías y de publicaciones como esta.

José M<sup>a</sup> Juncadella  
Presidente de Asepeyo

## ● Introducción

El tiempo es uno de los elementos esenciales de la vida y procuramos hacer todo lo necesario para que no escape de nuestras manos. Como decía aquél “tempus fugit”, de ahí que la organización del tiempo del cual podemos disponer en nuestra vida diaria es un aspecto que la sociedad actual está poniendo cada vez más en valor.

La organización del tiempo afecta a cualquier actividad humana, desde la distribución de las tareas domésticas a la decisión de participar en el mercado de trabajo hasta la organización del tiempo de permanencia en el lugar de trabajo. Por tanto, en una sociedad en la que el progreso técnico ha permitido que las necesidades básicas se encuentren cubiertas, cada vez somos más conscientes de que una buena gestión de la organización del tiempo será un elemento que permita mejoras sustanciales en la salud, seguridad y bienestar de las personas.

Gradualmente, las organizaciones han caído en la cuenta de cuál es su activo más valioso: las personas; y su preocupación por cuidarlo y mantenerlo ha de derivar, necesariamente, en la implementación de nuevas políticas, más adaptativas, más modernas, más humanas, que impulsen nuevas formas de trabajar basadas en: horarios flexibles, autogestión del tiempo, teletrabajo, gestión por objetivos, etc.

Por tanto, las empresas que ofrezcan unas condiciones de trabajo y unas medidas específicas que permitan conciliar la vida personal y laboral conseguirán contratar y retener a los mejores profesionales, consiguiendo unos índices de rotación y absentismo mucho más bajos.

Según una reciente encuesta, los factores que más influyen en la decisión de cambiar de puesto de trabajo son: en primer lugar, el sueldo, que, aún hoy en día, sigue siendo el aspecto más valorado, pero a continuación se sitúa ya la mejora del horario, y en tercer lugar el aumento de la estabilidad. Contar con un buen horario laboral es una de las cuestiones mejor valoradas por los trabajadores en el momento de seleccionar un trabajo. (Encuesta de calidad de vida y trabajo).

Prueba de todo ello es que el horario de trabajo se está convirtiendo en uno de los factores clave de retención y atracción del talento para las organizaciones. Así que organizar el tiempo de trabajo significa, esencialmente, encontrar un equilibrio entre la adaptación de la capacidad productiva a la demanda y de la calidad de vida de las personas que trabajan.

En el momento actual es necesario que los sistemas de trabajo evolucionen rápidamente hacia unos objetivos de mayor productividad y calidad, y para conseguir estos objetivos es necesario aplicar estrategias de motivación, de estimulación del pensamiento positivo frente a la adversidad, de la búsqueda de fórmulas que incrementen el rendimiento de los trabajadores y que permitan liberar la mente de estrés para trabajar mejor.

Estas medidas pasan, invariablemente, por llevar a cabo reformas estructurales que den un mayor valor al tiempo y un cambio sustancial en los horarios. Estos tendrían que ser más racionales, flexibles y humanos, de acuerdo con lo que establece la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Para conseguirlo debemos hacer una utilización inteligente del tiempo, de modo que seamos capaces de compatibilizar de la forma más adecuada posible los tres criterios clásicos de ordenación temporal que no son otros que: el trabajo, la vida personal y el sueño.

Para colaborar en este ambicioso propósito, Asepeyo, también en su afán por ofrecer un mejor servicio a las empresas, y con la colaboración de la Asociación para la Racionalización de los



Horarios en España, se ha embarcado en el desarrollo de un estudio sobre los horarios de trabajo y su relación con el absentismo laboral.

La finalidad del estudio ha sido, por un lado, estudiar el rediseño de los horarios de trabajo como estrategia de disminución del absentismo a través de la mejora de la capacidad de asistencia y de la satisfacción laboral, por medio del análisis de la situación actual en las empresas españolas. Y por otro, tratar de establecer una serie de principios básicos a partir de los cuales contribuir al desarrollo de unos códigos de buenas prácticas para el diseño de los horarios de trabajo. En la elaboración de estos principios se ha contado con la colaboración de Montse Fuentes Giménez perteneciente a la Dirección de Asistencia Sanitaria de Asepeyo que ha desarrollado los aspectos relativos a los efectos sobre la salud de los horarios de trabajo.

Para la realización de este estudio se escogió la metodología del *focus group*, ya que se ha pretendido obtener información directa de las empresas sobre los horarios de trabajo y su relación con el absentismo, y no hay mejor manera de conseguirlo que escuchando atentamente lo que tienen que decir al respecto las personas responsables en las empresas sobre la temática planteada. Es por ello que se ha optado por la utilización de una metodología exclusivamente cualitativa para el análisis de los datos.

A pesar de que vamos a dedicar un capítulo completo a los *focus group*, su desarrollo y sus conclusiones, a lo largo del texto se irán intercalando algunas referencias a las aportaciones surgidas en ellos por su relevancia y valor explicativo en el apartado que corresponda.

Finalmente, no quisiéramos terminar esta introducción sin agradecer especialmente la participación de todas aquellas personas y empresas que han colaborado en este estudio y de forma muy especial a los representantes de las empresas, expertos en este tema, que han participado directamente en los *focus group*. Las empresas participantes han sido: Ahorramas, AN Group, Asociación de Hostelería de Gipuzkoa, Balearia Eurolíneas Marítimas, Bodegas Domecq, Boehringer Ingelheim España, Bon Preu, Decathlon España, Diario El Correo, Eleonor, Erhardt, Faurecia Automotive España, Fundación Neuronest, Generalitat de Catalunya, Grup Sisquella, Grupo Nisa, Grupo B. Braun, Grupo Uvesco, Henkel Ibérica, Hospital Inter-mutual de Euskadi, Ice Cream, Isdin, Ministerio de Defensa, Noroto, Prisa, Psicotec, Sercoval, Tompla, Transportes Azkar y Unidad Editorial.

Sin sus valiosos comentarios, experiencias e información no hubiera sido posible realizar el presente estudio.

# 1. Horarios laborales

El tiempo de trabajo es uno de los muchos aspectos que debe tener presente una organización para conseguir una adecuada gestión empresarial. El sistema organizativo que determina los modelos de horarios de funcionamiento de la organización puede convertirse en pieza clave para el excelente desarrollo del negocio o bien convertirse en un grave problema si no es gestionado adecuadamente.

Esta premisa ha sido confirmada por la mayoría de participantes en los *focus group* realizados y que en el apartado 3 de esta publicación se analizará en profundidad.

En el presente apartado trataremos de describir aquellos aspectos que hemos considerado como más importantes para que la organización del tiempo de trabajo en una empresa no suponga un inconveniente sino, todo lo contrario, una ventaja competitiva.

## 1.1. Clasificación de los horarios de trabajo

Para que una organización del tiempo de trabajo sea lo más eficaz y eficiente posible debemos adaptar el modelo horario a las necesidades de la empresa, tanto desde el punto de vista productivo como de la gestión de recursos humanos.

Una forma de empezar es conociendo los modelos de horarios que tenemos a nuestra disposición fruto de la recopilación de información al respecto realizada por parte de entidades y organismos de reconocido prestigio internacional. Esta información puede proporcionar orientación sobre el diseño a construir al personal encargado de tal menester en las organizaciones.

Se expone a continuación el sistema clasificatorio que, a priori, hemos considerado se ajusta más a la realidad de los horarios que podemos encontrar en las empresas españolas. Después de analizar distintas clasificaciones llegamos a la conclusión de que la más completa procede de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Posteriormente, una de las conclusiones extraídas de los *focus group* realizados ha sido precisamente que esta clasificación cubre la casi totalidad de los sistemas horarios de las empresas representadas; sin embargo, a raíz de sus aportaciones se ha detectado la falta de una categoría que hemos añadido al final de la clasificación.

- **Semana de trabajo estándar**

Un número fijo de horas de trabajo por día durante un número fijo de días, generalmente de lunes a viernes (para una semana de trabajo normal de 40 horas) o de lunes a sábado (para semanas de trabajo normales que sobrepasan las 40 horas).

Sigue siendo el horario predominante en la mayoría de los países. En la UE, según Eurofound, el total de horas de trabajo sigue siendo “notablemente normal”, ya que el 67 por ciento de los trabajadores trabaja el mismo número de horas por semana.

- **Horario flexible**

El principio que rige en el horario flexible es conceder al empleado un cierto grado de elección respecto las horas de entrada y salida del trabajo. En general se requiere su presencia en las horas centrales de la jornada. Por ejemplo, podría establecerse una asistencia obligatoria entre las 9.30 h y las 15.00 h, permitiendo la entrada a cualquier hora entre las

6.30 h y las 9.30 h y una salida si está entre las 15.00 h y las 18.00 h, siempre que se trabajen 8 h al día.

Los defensores del horario flexible esgrimen que el hecho de permitir al empleado un cierto margen para decidir las horas de entrada y salida reduce los retrasos en la entrada y las ausencias, principalmente las ausencias de un día. Además, el empleado puede organizarse mejor su tiempo, por lo que no debe incurrir en ausencias para otras obligaciones o necesidades personales, y contribuye a generar un alto nivel de motivación y compromiso del trabajador.

Existe un cierto acuerdo en que el horario flexible es positivo para mejorar la asistencia al trabajo, estando demostrado que también produce disminuciones en la rotación del personal y en la necesidad de horas extra, y mejora la productividad.

- **Horas extraordinarias**

Todas las horas de trabajo efectuadas que excedan la duración normal del trabajo, excepto aquellas que queden ya establecidas al fijar el salario (Recomendación núm. 116, párrafo 16). Suele distinguirse entre horas extraordinarias remuneradas y no remuneradas.

- **Trabajo a turnos, trabajo nocturno y el trabajo en los fines de semana**

Método de organización del tiempo de trabajo según el cual los trabajadores se reemplazan consecutivamente en el lugar de trabajo, de tal modo que el establecimiento puede funcionar más allá del horario laboral de cada trabajador.

Se dividen en dos categorías básicas: sistemas de *turnos fijos*, en cuyo marco un determinado grupo de trabajadores trabaja siempre en el mismo turno, y sistemas de *turnos alternantes*, según los cuales los trabajadores se asignan a turnos de trabajo que varían regularmente a lo largo del tiempo y “rotan” las 24 horas.

Existen diferentes modalidades de turnos: trabajo nocturno, trabajo en fin de semana y turnos alternantes. Estas modalidades de turnos exigen que los trabajadores trabajen regularmente en horarios que no se limitan a una semana laboral normal.

El Convenio núm. 171 de la OIT, que estipula una serie de medidas de protección en favor de los trabajadores de noche, define el trabajo nocturno como “todo trabajo que se realice durante un período de por lo menos siete horas consecutivas, que abarque el intervalo comprendido entre medianoche y las cinco de la mañana”.

Y la Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo, define el período nocturno como: “todo período no inferior a siete horas, definido por la legislación nacional, y que deberá incluir, en cualquier caso, el intervalo comprendido entre las 24.00 horas y las 5.00 horas”.

El trabajo en fin de semana es todo aquel que se realiza en los días estipulados de descanso semanal. En los países de la UE el fin de semana comprende el domingo y/o el sábado, aunque fundamentalmente es el domingo, ya que existe un 40 por ciento de los establecimientos que funcionan en sábado y sólo el 24 por ciento en domingo.

El trabajo de fin de semana se encuentra principalmente concentrado en el sector de la hostelería y la restauración.

Los horarios en los que está previsto realizar una cierta cantidad de trabajo durante el fin de semana constituyen al parecer una práctica más habitual que el trabajo nocturno.

- **Sistemas de trabajo a tiempo parcial**

El trabajo a tiempo parcial puede organizarse de diferentes formas, pero el modelo más común, al menos en la UE, es aquel que establece un número determinado de horas de trabajo fijas por día de trabajo.

Existen también otros métodos de organización del trabajo a tiempo parcial:

- Número fijo de días de trabajo en jornada completa durante algunos días y días completos libres
- Horas de trabajo variables a petición, con horas de trabajo fijadas con poca antelación, basándose en las necesidades del establecimiento
- Sistemas de jubilación parcial

Una investigación de la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) revela que los empleos a tiempo parcial son normalmente de menor calidad que empleos similares a tiempo completo en cuanto a las condiciones de empleo: salarios por hora, disposiciones contractuales, prestaciones no salariales a los asalariados, cobertura de protección social, comprendida la protección de la maternidad, e incluso oportunidades de formación y desarrollo profesional.

- **Horarios fijos alternativos: horas escalonadas y semanas de trabajo comprimidas**

- a. Sistema de horas escalonadas (sistema de horas en bloque). Se establecen diferentes horas de inicio y término del trabajo para diferentes grupos de trabajadores del mismo establecimiento. Sin embargo, una vez que se ha optado por dichas horas de inicio y término de la jornada no pueden modificarse.
- b. Sistema de trabajo de semana comprimida. Se trabaja el número de horas que corresponde a la semana de trabajo normal, pero en menos días, lo que se traduce en jornadas de trabajo más prolongadas. En este sistema la jornada laboral sobrepasa normalmente las ocho horas, el número de días consecutivos trabajados es inferior a cinco.

Las opciones de semana comprimida son diversas, pero una de las más frecuentes es la de cuatro días y cuarenta horas a la semana con tres días libres. Otra variante posible es la basada en días de diez horas y descansos de cuatro días.

Los efectos positivos sobre la asistencia al trabajo provienen de que esta ordenación del tiempo de trabajo permite disponer de más días de descanso que pueden ser utilizados para atender necesidades del empleado, como son las visitas médicas o compromisos personales.

No obstante existen factores que podrían cuestionar la eficacia de la solución, como el hecho de que, al ser mayor el número de horas de trabajo al día, la ausencia de un día ocasiona una pérdida mayor del número de horas y el nivel de fatiga acumulado por día es mayor.

- **Sistemas de tiempo flexible y de cuentas de ahorro del tiempo trabajado (banco de horas)**

- a. Sistemas de tiempo de trabajo flexible. Permiten que los trabajadores, basándose en sus necesidades personales (dentro de límites prefijados), puedan elegir la hora de inicio y término de su trabajo, y, en ciertos casos, incluso el número de horas que desean trabajar en una determinada semana. Se establece por lo general un período de horas básicas durante las cuales se exige trabajar a todos los empleados.

- b. Sistemas de cuentas de ahorro de tiempo (banco de horas). Los trabajadores acumulan horas hasta un límite máximo de “créditos” o “débitos” de horas trabajadas. Las reglas que gobiernan el sistema determinan cómo y cuándo podrán gastarse las horas acumuladas en cuenta.

- **Horas anualizadas y otro tipo de sistemas de promediado de horas**

Posibilidad de variar las horas de trabajo diarias y semanales dentro de los límites especificados por la ley, por ejemplo, un máximo de horas diarias y semanales, pero se exige que el número de horas trabajadas llegue a un promedio semanal prefijado durante el período en que las horas se promedian, o corresponda a un total anual fijo.

Mientras se respeten los límites máximos, incluido el promedio semanal o el total anual, no se pagará una remuneración especial por las horas que se trabajen en exceso de las horas normales obligatorias.

- **Ordenamientos del tiempo de trabajo atípicos o precarios**

Suele considerarse que el trabajo a tiempo parcial no es estándar o que resulta atípico cuando el correspondiente número de horas es menor que el del horario normal de los trabajadores a tiempo completo.

Estos ordenamientos comparten dos características comunes, que con frecuencia los hacen precarios: un número muy reducido de horas de trabajo y un nivel muy elevado de incertidumbre en cuanto a si se ha de hacer el trabajo y cuándo, por lo cual es sumamente difícil que los trabajadores puedan programar sus asuntos personales y aún más hacer planes para el futuro.

- a. El trabajo “marginal” a tiempo parcial. Se caracteriza por un muy escaso número de horas, esto es, menos de 15 horas por semana. Ejemplo: “minitabajos” en Alemania.
- b. El trabajo por llamada
- c. Los contratos de cero horas

Se incluye a continuación el sistema indicado en los *focus group* y que no aparece como tal en la clasificación de la OIT.

- **Jornada irregular**

Según el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 34 Jornada, apartado 2 establece:

“Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. En defecto de pacto, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el diez por ciento de la jornada de trabajo.

Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en la Ley y el trabajador deberá conocer con un preaviso mínimo de cinco días el día y la hora de la prestación de trabajo resultante de aquélla.

La compensación de las diferencias, por exceso o por defecto, entre la jornada realizada y la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo legal o pactada será exigible según lo acordado en convenio colectivo o, a falta de previsión al respecto, por acuerdo entre la

empresa y los representantes de los trabajadores. En defecto de pacto, las diferencias derivadas de la distribución irregular de la jornada deberán quedar compensadas en el plazo de doce meses desde que se produzcan.”

En el apartado dedicado a los *focus group* profundizaremos en este aspecto clasificatorio viendo cuáles han sido las aportaciones de las empresas participantes al mismo.

## 1.2. Legislación

Otro elemento clave en la organización del tiempo de trabajo es la normativa que fija este aspecto, es decir las reglas del juego a partir de las cuales deberán establecerse los diferentes modelos horarios específicos en cada una de las empresas.

Quisiéramos mencionar la importancia otorgada al factor legislación por parte de los participantes a los *focus group* a la hora de diseñar horarios de trabajo; sin embargo, aunque evidentemente es un factor de importancia no era considerado como fundamental.

De todas maneras la reflexión es la siguiente: “la legislación está para cumplirla pero no decide estrictamente el diseño”, según manifestó alguno de los participantes en los *focus group*.

En este apartado vamos a hacer una descripción de los principales textos legislativos, tanto a nivel español como europeo, que rigen sobre la organización del tiempo de trabajo.

### 1.2.1. Legislación española

**Real Decreto Legislativo 1/1995**, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley del Estatuto de los Trabajadores**.

La Sección 5.<sup>a</sup> que regula el Tiempo de trabajo establece:

Artículo 34. Jornada.

1. La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo.

La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.

2. Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. En defecto de pacto, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el diez por ciento de la jornada de trabajo.

Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en la Ley y el trabajador deberá conocer con un preaviso mínimo de cinco días el día y la hora de la prestación de trabajo resultante de aquélla.

La compensación de las diferencias, por exceso o por defecto, entre la jornada realizada y la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo legal o pactada será exigible según lo acordado en convenio colectivo o, a falta de previsión al respecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. En defecto de pacto, las diferencias derivadas de la distribución irregular de la jornada deberán quedar compensadas en el plazo de doce meses desde que se produzcan.

3. Entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán, como mínimo, doce horas.

El número de horas ordinarias de trabajo efectivo no podrá ser superior a nueve diarias, salvo que por convenio colectivo o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca otra distribución del tiempo de trabajo diario, respetando en todo caso el descanso entre jornadas.

Los trabajadores menores de dieciocho años no podrán realizar más de ocho horas diarias de trabajo efectivo, incluyendo, en su caso, el tiempo dedicado a la formación y, si trabajasen para varios empleadores, las horas realizadas con cada uno de ellos.

4. Siempre que la duración de la jornada diaria continuada exceda de seis horas, deberá establecerse un período de descanso durante la misma de duración no inferior a quince minutos. Este período de descanso se considerará tiempo de trabajo efectivo cuando así esté establecido o se establezca por convenio colectivo o contrato de trabajo.

En el caso de los trabajadores menores de dieciocho años, el período de descanso tendrá una duración mínima de treinta minutos, y deberá establecerse siempre que la duración de la jornada diaria continuada exceda de cuatro horas y media.

5. El tiempo de trabajo se computará de modo que tanto al comienzo como al final de la jornada diaria el trabajador se encuentre en su puesto de trabajo.
6. Anualmente se elaborará por la empresa el calendario laboral, debiendo exponerse un ejemplar del mismo en un lugar visible de cada centro de trabajo.
7. El Gobierno, a propuesta del Ministro de Trabajo y Seguridad Social y previa consulta a las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, podrá establecer ampliaciones o limitaciones en la ordenación y duración de la jornada de trabajo y de los descansos, para aquellos sectores y trabajos que por sus peculiaridades así lo requieran.
8. El trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquélla.

A tal fin, se promoverá la utilización de la jornada continuada, el horario flexible u otros modos de organización del tiempo de trabajo y de los descansos que permitan la mayor compatibilidad entre el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores y la mejora de la productividad en las empresas.

#### Artículo 35. Horas extraordinarias.

1. Tendrán la consideración de horas extraordinarias aquellas horas de trabajo que se realicen sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, fijada de acuerdo con el artículo anterior. Mediante convenio colectivo o, en su defecto, contrato individual, se optará entre abonar las horas extraordinarias en la cuantía que se fije, que en ningún caso podrá ser inferior al valor de la hora ordinaria, o compensarlas por tiempos equivalentes de descanso retribuido. En ausencia de pacto al respecto, se entenderá que las horas extraordinarias realizadas deberán ser compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización.
2. El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a ochenta al año, salvo lo previsto en el apartado 3 de este artículo. Para los trabajadores que por la modalidad o dura-

ción de su contrato realizasen una jornada en cómputo anual inferior a la jornada general en la empresa, el número máximo anual de horas extraordinarias se reducirá en la misma proporción que exista entre tales jornadas.

A los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, no se computarán las horas extraordinarias que hayan sido compensadas mediante descanso dentro de los cuatro meses siguientes a su realización.

El Gobierno podrá suprimir o reducir el número máximo de horas extraordinarias por tiempo determinado, con carácter general o para ciertas ramas de actividad o ámbitos territoriales, para incrementar las oportunidades de colocación de los trabajadores en paro forzoso.

3. No se tendrá en cuenta, a efectos de la duración máxima de la jornada ordinaria laboral, ni para el cómputo del número máximo de las horas extraordinarias autorizadas, el exceso de las trabajadas para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.
4. La prestación de trabajo en horas extraordinarias será voluntaria, salvo que su realización se haya pactado en convenio colectivo o contrato individual de trabajo, dentro de los límites del apartado 2 de este artículo.
5. A efectos del cómputo de horas extraordinarias, la jornada de cada trabajador se registrará día a día y se totalizará en el período fijado para el abono de las retribuciones, entregando copia del resumen al trabajador en el recibo correspondiente.

#### Artículo 36. Trabajo nocturno, trabajo a turnos y ritmo de trabajo.

1. A los efectos de lo dispuesto en la presente Ley, se considera trabajo nocturno el realizado entre las diez de la noche y las seis de la mañana. El empresario que recurra regularmente a la realización de trabajo nocturno deberá informar de ello a la autoridad laboral.

La jornada de trabajo de los trabajadores nocturnos no podrá exceder de ocho horas diarias de promedio, en un período de referencia de quince días. Dichos trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias.

Para la aplicación de lo dispuesto en el párrafo anterior, se considerará trabajador nocturno a aquel que realice normalmente en período nocturno una parte no inferior a tres horas de su jornada diaria de trabajo, así como a aquel que se prevea que puede realizar en tal período una parte no inferior a un tercio de su jornada de trabajo anual.

Resultará de aplicación a lo establecido en el párrafo segundo lo dispuesto en el apartado 7 del artículo 34 de esta Ley. Igualmente, el Gobierno podrá establecer limitaciones y garantías adicionales a las previstas en el presente artículo para la realización de trabajo nocturno en ciertas actividades o por determinada categoría de trabajadores, en función de los riesgos que comporten para su salud y seguridad.

2. El trabajo nocturno tendrá una retribución específica que se determinará en la negociación colectiva, salvo que el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza o se haya acordado la compensación de este trabajo por descansos.
3. Se considera trabajo a turnos toda forma de organización del trabajo en equipo según la cual los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un



cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas.

En las empresas con procesos productivos continuos durante las veinticuatro horas del día, en la organización del trabajo de los turnos se tendrá en cuenta la rotación de los mismos y que ningún trabajador estará en el de noche más de dos semanas consecutivas, salvo adscripción voluntaria.

Las empresas que por la naturaleza de su actividad realicen el trabajo en régimen de turnos, incluidos los domingos y días festivos, podrán efectuarlo bien por equipos de trabajadores que desarrollen su actividad por semanas completas, o contratando personal para completar los equipos necesarios durante uno o más días a la semana.

4. Los trabajadores nocturnos y quienes trabajen a turnos deberán gozar en todo momento de un nivel de protección en materia de salud y seguridad adaptado a la naturaleza de su trabajo, incluyendo unos servicios de protección y prevención apropiados, y equivalentes a los de los restantes trabajadores de la empresa.

El empresario deberá garantizar que los trabajadores nocturnos que ocupe dispongan de una evaluación gratuita de su salud, antes de su afectación a un trabajo nocturno y, posteriormente, a intervalos regulares, en los términos que se establezca en la normativa específica en la materia. Los trabajadores nocturnos a los que se reconozcan problemas de salud ligados al hecho de su trabajo nocturno tendrán derecho a ser destinados a un puesto de trabajo diurno que exista en la empresa y para el que sean profesionalmente aptos. El cambio de puesto de trabajo se llevará a cabo de conformidad con lo dispuesto en los artículos 39 y 41, en su caso, de la presente Ley.

5. El empresario que organice el trabajo en la empresa según un cierto ritmo deberá tener en cuenta el principio general de adaptación del trabajo a la persona, especialmente de cara a atenuar el trabajo monótono y repetitivo en función del tipo de actividad y de las exigencias en materia de seguridad y salud de los trabajadores. Dichas exigencias deberán ser tenidas particularmente en cuenta a la hora de determinar los períodos de descanso durante la jornada de trabajo.

#### Artículo 37. Descanso semanal, fiestas y permisos.

1. Los trabajadores tendrán derecho a un descanso mínimo semanal, acumulable por períodos de hasta catorce días, de día y medio ininterrumpido que, como regla general, comprenderá la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo. La duración del descanso semanal de los menores de dieciocho años será, como mínimo, de dos días ininterrumpidos.

Resultará de aplicación al descanso semanal lo dispuesto en el apartado 7 del artículo 34 en cuanto a ampliaciones y reducciones, así como para la fijación de regímenes de descanso alternativos para actividades concretas.

2. Las fiestas laborales, que tendrán carácter retribuido y no recuperable, no podrán exceder de catorce al año, de las cuales dos serán locales. En cualquier caso se respetarán como fiestas de ámbito nacional las de la Natividad del Señor, Año Nuevo, 1 de mayo, como Fiesta del Trabajo, y 12 de octubre, como Fiesta Nacional de España.

Respetando las expresadas en el párrafo anterior, el Gobierno podrá trasladar a los lunes todas las fiestas de ámbito nacional que tengan lugar entre semana, siendo, en todo caso, objeto de traslado al lunes inmediatamente posterior el descanso laboral correspondiente a las fiestas que coincidan con domingo.

Las comunidades autónomas, dentro del límite anual de catorce días festivos, podrán señalar aquellas fiestas que por tradición les sean propias, sustituyendo para ello las de ámbito nacional que se determinen reglamentariamente y, en todo caso, las que se trasladen a lunes. Asimismo, podrán hacer uso de la facultad de traslado a lunes prevista en el párrafo anterior.

Si alguna comunidad autónoma no pudiera establecer una de sus fiestas tradicionales por no coincidir con domingo un suficiente número de fiestas nacionales podrá, en el año que así ocurra, añadir una fiesta más, con carácter de recuperable, al máximo de catorce.

3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

- a. Quince días naturales en caso de matrimonio.
- b. Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.
- c. Un día por traslado del domicilio habitual.
- d. Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo. Cuando conste en una norma legal o convencional un período determinado, se estará a lo que ésta disponga en cuanto a duración de la ausencia y a su compensación económica.

Cuando el cumplimiento del deber antes referido suponga la imposibilidad de la prestación del trabajo debido en más del veinte por ciento de las horas laborables en un período de tres meses, podrá la empresa pasar al trabajador afectado a la situación de excedencia regulada en el apartado 1 del artículo cuarenta y seis de esta Ley.

En el supuesto de que el trabajador, por cumplimiento del deber o desempeño del cargo, perciba una indemnización, se descontará el importe de la misma del salario a que tuviera derecho en la empresa.

- e) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.
  - f) Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.
4. En los supuestos de nacimiento de hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el artículo 45.1.d) de esta Ley, para la lactancia del menor hasta que éste cumpla nueve meses, los trabajadores tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto, adopción o acogimiento múltiples.

Quien ejerza este derecho, por su voluntad, podrá sustituirlo por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido en aquella.

Este permiso constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres, pero sólo podrá ser ejercido por uno de los progenitores en caso de que ambos trabajen.

- 4<sup>bis</sup>. En los casos de nacimientos de hijos prematuros o que, por cualquier causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto, la madre o el padre tendrán derecho a ausentarse del trabajo durante una hora. Asimismo, tendrán derecho a reducir su jornada de trabajo hasta un máximo de dos horas, con la disminución proporcional del salario. Para el disfrute de este permiso se estará a lo previsto en el apartado 6 de este artículo.
5. Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o una persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo diaria, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquélla.

Tendrá el mismo derecho quien precise encargarse del cuidado directo de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida.

El progenitor, adoptante o acogedor de carácter preadoptivo o permanente, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario de, al menos, la mitad de la duración de aquélla, para el cuidado, durante la hospitalización y tratamiento continuado, del menor a su cargo afectado por cáncer (tumores malignos, melanomas y carcinomas), o por cualquier otra enfermedad grave, que implique un ingreso hospitalario de larga duración y requiera la necesidad de su cuidado directo, continuo y permanente, acreditado por el informe del Servicio Público de Salud u órgano administrativo sanitario de la comunidad autónoma correspondiente y, como máximo, hasta que el menor cumpla los 18 años. Por convenio colectivo, se podrán establecer las condiciones y supuestos en los que esta reducción de jornada se podrá acumular en jornadas completas.

Las reducciones de jornada contempladas en el presente apartado constituyen un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

6. La concreción horaria y la determinación del período de disfrute del permiso de lactancia y de la reducción de jornada, previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo, corresponderán al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. No obstante, los convenios colectivos podrán establecer criterios para la concreción horaria de la reducción de jornada a que se refiere el apartado 5, en atención a los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral del trabajador y las necesidades productivas y organizativas de las empresas. El trabajador, salvo fuerza mayor, deberá preavisar al empresario con una antelación de quince días o la que se determine en el convenio colectivo aplicable, precisando la fecha en que iniciará y finalizará el permiso de lactancia o la reducción de jornada.

Las discrepancias surgidas entre empresario y trabajador sobre la concreción horaria y la determinación de los períodos de disfrute previstos en los apartados 4 y 5 de este artículo serán resueltas por la jurisdicción social a través del procedimiento establecido en el artículo 139 de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social.

7. Los trabajadores que tengan la consideración de víctimas de violencia de género o de víctimas del terrorismo tendrán derecho para hacer efectiva su protección o su derecho a la

asistencia social integral, a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario o a la reordenación del tiempo de trabajo, a través de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la empresa.

Estos derechos se podrán ejercitar en los términos que para estos supuestos concretos se establezcan en los convenios colectivos o en los acuerdos entre la empresa y los representantes de los trabajadores, o conforme al acuerdo entre la empresa y los trabajadores afectados. En su defecto, la concreción de estos derechos corresponderá a éstos, siendo de aplicación las reglas establecidas en el apartado anterior, incluidas las relativas a la resolución de discrepancias.

#### Artículo 38. Vacaciones anuales.

1. El período de vacaciones anuales retribuidas, no sustituible por compensación económica, será el pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales.
2. El período o períodos de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de conformidad con lo establecido en su caso en los convenios colectivos sobre planificación anual de las vacaciones.

En caso de desacuerdo entre las partes, la jurisdicción competente fijará la fecha que para el disfrute corresponda y su decisión será irrecurrible. El procedimiento será sumario y preferente.

3. El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa. El trabajador conocerá las fechas que le correspondan dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute.

Cuando el período de vacaciones fijado en el calendario de vacaciones de la empresa al que se refiere el párrafo anterior coincida en el tiempo con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto o la lactancia natural o con el período de suspensión del contrato de trabajo previsto en el artículo 48.4 y 48.bis de esta Ley, se tendrá derecho a disfrutar las vacaciones en fecha distinta a la de la incapacidad temporal o a la del disfrute del permiso que por aplicación de dicho precepto le correspondiera, al finalizar el período de suspensión, aunque haya terminado el año natural a que correspondan.

En el supuesto de que el período de vacaciones coincida con una incapacidad temporal por contingencias distintas a las señaladas en el párrafo anterior que imposibilite al trabajador disfrutarlas, total o parcialmente, durante el año natural a que corresponden, el trabajador podrá hacerlo una vez finalice su incapacidad y siempre que no hayan transcurrido más de dieciocho meses a partir del final del año en que se hayan originado.

**Convenios colectivos:** Pueden mejorar ese mínimo legal. En el artículo 34 de la LET se establece que “la duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o el contrato de trabajo”.

**Real Decreto 1561/1995**, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo.

Regula diferentes jornadas como son:

- Las de empleados de fincas urbanas, guardas y vigilantes no ferroviarios;
- Trabajo en el campo (tiempo de trabajo y descanso en las labores agrícolas, forestales y pecuarias)

- Comercio y hostelería
- Transportes y trabajo en el mar (transportes por carretera, transportes urbanos, transporte ferroviario, transporte y trabajos aéreos, trabajo en la mar)
- Trabajos en determinadas condiciones específicas (trabajo a turnos, trabajos de puesta en marcha y cierre de los demás, trabajos en condiciones especiales de aislamiento o lejanía, trabajos en condiciones especiales de aislamiento o lejanía, trabajos en actividades con jornadas fraccionadas)

A su vez regula limitaciones de jornada por puestos de trabajo como son:

- Trabajos expuestos a riesgos ambientales
- Trabajo en el campo
- Trabajo de interior en minas
- Trabajos de construcción y obras públicas
- Trabajo en cámaras frigoríficas y de congelación
- Trabajo nocturno

**Real Decreto 1952/2009, de 18 de diciembre**, sobre requisitos de los tiempos de descanso y vuelo a las tripulaciones de aviones comerciales.

**Real Decreto 525/2002, de 14 de junio**, sobre el control de cumplimiento del Acuerdo comunitario relativo a la ordenación del tiempo de trabajo de la gente de mar.

**Los artículos 45, 46 y 47 del Real Decreto 2001/1983, de 28 de julio**, sobre regulación de la jornada de trabajo, jornadas especiales y descansos.

Artículo 45.

1. Las fiestas laborales de ámbito nacional, de carácter retribuido y no recuperable, serán las siguientes:
  - a. De carácter cívico:
    - 12 de octubre, Fiesta Nacional de España.
    - 6 de diciembre, Día de la Constitución Española.
  - b. De acuerdo con el Estatuto de los Trabajadores:
    - 1 de enero, Año Nuevo.
    - 1 de mayo, Fiesta del Trabajo.
    - 25 de diciembre, Natividad del Señor.
  - c. En cumplimiento del artículo III del Acuerdo con la Santa Sede de 3 de enero de 1979:
    - 15 de agosto, Asunción de la Virgen.
    - 1 de noviembre, Todos los Santos.
    - 8 de diciembre, Inmaculada Concepción.
    - Viernes Santo.
  - d. En cumplimiento del artículo III del Acuerdo con la Santa Sede de 3 de enero de 1979:
    - Jueves Santo.
    - 6 de enero, Epifanía del Señor.
    - 19 de marzo, San José, o 25 de julio, Santiago Apóstol.

2. Cuando alguna de las fiestas comprendidas en el número anterior coincida con domingo, el descanso laboral correspondiente a la misma se disfrutará el lunes inmediatamente posterior.
3. Corresponde a las comunidades autónomas la opción entre la celebración de la Fiesta de San José o la de Santiago Apóstol en su correspondiente territorio. De no ejercerse esta opción antes de la fecha indicada en el número cuatro de este artículo, corresponderá la celebración de la primera de dichas fiestas.

Además de lo anterior, las comunidades autónomas podrán sustituir las fiestas señaladas en el apartado d) del número uno de este artículo por otras que, por tradición, les sean propias. Asimismo, las comunidades autónomas podrán también sustituir el descanso del lunes de las fiestas nacionales que coincidan con domingo por la incorporación a la relación de fiestas de la comunidad autónoma de otras que les sean tradicionales.

4. La relación de las fiestas tradicionales de las comunidades autónomas, así como la opción prevista en el número tres, deberán ser remitidas por éstas cada año al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con anterioridad al día 30 de septiembre, a fin de que por dicho Departamento se proceda a dar publicidad a las mismas a través del «Boletín Oficial del Estado» y al cumplimiento de las obligaciones en esta materia derivadas del Reglamento del Consejo de las Comunidades Europeas 1182/1971, de 3 de junio. No obstante lo anterior, las comunidades autónomas cuya relación de fiestas tradicionales que sustituyen a las de ámbito nacional sea adoptada con carácter permanente, no deberán reiterar anualmente el envío de esta relación.
5. Lo dispuesto en esta norma para el descanso semanal en cuanto a régimen retributivo, sistema de descansos alternativos y otras condiciones de disfrute será asimismo de aplicación a las fiestas laborales.

#### Artículo 46.

Serán también inhábiles para el trabajo retribuidos y no recuperables, hasta dos días de cada año natural con carácter de fiestas locales que por tradición le sean propias en cada municipio, determinándose por la autoridad laboral competente –a propuesta del Pleno del Ayuntamiento correspondiente– y publicándose en el «Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma» y, en su caso, en el «Boletín Oficial» de la provincia.

#### Artículo 47.

Cuando, excepcionalmente y por razones técnicas u organizativas, no se pudiera disfrutar el día de fiesta correspondiente o, en su caso, de descanso semanal, la empresa vendrá obligada a abonar al trabajador, además de los salarios correspondientes a la semana, el importe de las horas trabajadas en el día festivo o en el período de descanso semanal, incrementadas en un 75 por 100, como mínimo, salvo descanso compensatorio.

### 1.2.2. Legislación europea

**Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.** Art. 31: Prescribe el derecho a la limitación de la duración máxima de la jornada laboral, a los descansos diarios y semanales y a las vacaciones anuales retribuidas en todos los territorios de la Unión.

**Directiva 2003/88/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. La misma establece

las disposiciones mínimas de seguridad y salud en materia de ordenación del tiempo de trabajo siendo aplicable:

- a. a los períodos mínimos de descanso diario, de descanso semanal y de vacaciones anuales, así como a las pausas y a la duración máxima de trabajo semanal,
- b. a determinados aspectos del trabajo nocturno, del trabajo por turnos y del ritmo de trabajo.<sup>3</sup> La presente Directiva se aplicará a todos los sectores de actividad, privados y públicos, en el sentido del artículo 2 de la Directiva 89/391/CEE, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 14, 17, 18 y 19 de la presente Directiva.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado 8 del artículo 2 de la presente Directiva, la presente Directiva no se aplicará a la gente de mar, tal como se define en la Directiva 1999/63/CE.

**Directiva 2002/15/CE** del Parlamento y del Consejo de 11 de marzo de 2002 sobre la ordenación del tiempo de trabajo de las personas que realizan actividades móviles de transporte por carretera.

**Directiva 2000/79/CE** del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa a la aplicación del Acuerdo europeo sobre la ordenación del tiempo de trabajo del personal de vuelo en la aviación civil celebrado por la Association of European Airlines (AEA), la European Transport Workers Federation (ETF), la European Cockpit Association (ECA), la European Regions Airline Association (ERA) y la International Air Carrier Association (IACA).

**Directiva 1999/95/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 1999, sobre el cumplimiento de las disposiciones relativas al tiempo de trabajo de la gente de mar a bordo de buques que hagan escala en puertos de la Comunidad.

**Directiva 1999/63/CE** del Consejo, de 21 de junio de 1999, modificada relativa al Acuerdo sobre la ordenación del tiempo de trabajo de la gente de mar suscrito por la Asociación de Armadores de la Comunidad Europea (ECSA) y la Federación de Sindicatos del Transporte de la Unión Europea (FST).

**Directiva 97/81/CE** del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa al Acuerdo marco sobre el trabajo a tiempo parcial concluido por la UNICE, el CEEP y la CES.

### 1.2.3. Convenios de la Organización Internacional del Trabajo ratificados por España y que están en vigor.

- C001 - Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (núm. 1).** Convenio por el que se limitan las horas de trabajo en las empresas industriales a ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales.
- C004 - Convenio sobre el trabajo nocturno (mujeres), 1919 (núm. 4).** Convenio relativo al trabajo nocturno de las mujeres.
- C006 - Convenio sobre el trabajo nocturno de los menores (industria), 1919 (núm. 6).** Convenio relativo al trabajo nocturno de los menores en la industria.
- C014 - Convenio sobre el descanso semanal (industria), 1921 (núm. 14).** Convenio relativo a la aplicación del descanso semanal en las empresas industriales.
- C020 - Convenio sobre el trabajo nocturno (panaderías), 1925 (núm. 20).** Convenio relativo al trabajo nocturno en las panaderías.

**C030 - Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (núm. 30).** Convenio relativo a la reglamentación de las horas de trabajo en el comercio y las oficinas.

**C079 - Convenio sobre el trabajo nocturno de los menores (trabajos no industriales), 1946 (núm. 79).** Convenio relativo a la limitación del trabajo nocturno de los menores en trabajos no industriales.

### 1.3. Datos estadísticos

Algunos datos estadísticos nos servirán para tomar conciencia de la importancia que tiene la organización del tiempo de trabajo en la sociedad actual. Los horarios laborales condicionan no tan sólo la vida laboral sino también la vida personal y la vida familiar. En ocasiones, las frías cifras dejan de ser tan frías para convertirse en una llamada de atención sobre determinados aspectos de la vida, y uno de ellos puede ser los horarios laborales.

Presentamos a continuación una serie de datos que nos pueden hacer reflexionar sobre la realidad de los horarios de trabajo.

#### 1.3.1. España

La última encuesta publicada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2012) indica que el número de horas trabajadas a la semana se ha reducido desde la encuesta precedente: el 21,6% de los ocupados trabaja más de 40 horas/semana frente al 27,2% que lo hacía en 2007.

El 7,3% de los asalariados de la muestra tiene un trabajo de jornada a tiempo parcial porque no ha encontrado uno de jornada completa.

Desde 2007 no ha variado el porcentaje de trabajadores que tienen su horario laboral sujeto a un trabajo a turnos (22,2% en 2011 y 22,4% en 2007). Los que con mayor frecuencia tienen esta organización del tiempo de trabajo, según la rama de actividad, son los ocupados en las actividades sanitarias y sociales (37,1%), química, saneamiento y extractiva (31,6%), metal (32,6%) y hostelería (30,7%).

Una proporción muy importante de los trabajadores, hasta un 40%, ha señalado que “habitualmente” prolonga su jornada laboral (con o sin compensación económica o en tiempo libre); sin embargo, este dato es inferior al obtenido en 2007, que ascendía al 44,6%.

Dos de cada diez trabajadores necesitan habitualmente más de 30 minutos para desplazarse de casa al trabajo, porcentaje que no ha variado desde 2007 (19,7% en 2011 y 19,9% en 2007).

En general, la proporción de los que encuentran dificultades para la conciliación no ha cambiado respecto a 2007 (23,1% en 2007 y 22,6% en 2011); y las ocupaciones más afectadas son: los conductores de vehículos, los trabajadores del comercio y los de hostelería y limpieza.

Por otro lado, según datos de Eurostat los empleados españoles trabajan de media más horas que otros países europeos y sin embargo ofrecen un menor rendimiento. Es decir la productividad por hora es inferior a otros países de la Unión Europea. Por tanto, la organización del tiempo de trabajo y en definitiva la racionalización de los horarios laborales debería reorientarse hacia una cultura de la eficacia buscando una mayor productividad de las horas trabajadas e incluso permitiendo al trabajador disponer de su propia organización del tiempo para



de esta manera, siendo responsable de su trabajo, poder atender paralelamente a sus responsabilidades familiares y satisfacciones personales.

Según un estudio sobre conciliación y absentismo realizado por la Universidad de Zaragoza en 2011, en España son mayoritarios los ocupados que únicamente trabajan entre semana, en concreto encontramos un 48,6%. En segundo lugar, vemos que el 29% trabaja todo el fin de semana y más del 21% únicamente los sábados. Por último, se muestra un pequeño porcentaje de ocupados que trabajan los domingos, quedando éstos por debajo del 1%.

El tiempo medio trabajado por el total de ocupados es de 40,19 horas y la diferencia entre un tipo de trabajadores y otro supera las 4 horas. Es decir, trabajar los fines de semana supone hacerlo durante más tiempo.

El 68'2% de los trabajadores suele desplazarse a su domicilio para almorzar con sus familiares. En segundo lugar, encontramos los que comen en el puesto de trabajo, bar, restaurante o comedor de la empresa, que en suma abarcan el 31% del total de encuestados.

Otro dato interesante es el que se refiere al tiempo de desplazamiento en el que el porcentaje de ocupados que destinan más de 30 minutos en desplazarse a su lugar de trabajo no supera el 30%, siendo de menos del 8% los que precisan más de 45 minutos.

Por último, según la Encuesta de Coyuntura Laboral, en España, en el año 2012 la jornada efectiva de trabajo, por término medio, fue de 1.563,8 horas por trabajador. Esta jornada efectiva es el resultado de descontar a las horas pactadas por trabajador todas aquellas horas de trabajo no realizado.

Los datos más recientes proceden del Instituto Nacional de Estadística de Estudios Económicos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), según el cual España es el país de Europa donde más horas se trabaja de media (277 más que Alemania y Países Bajos) y por encima de la media de los países de la OCDE.

En las últimas seis décadas poco se ha avanzado en cuanto a racionalización de horarios laborales, como lo demuestra el hecho de que en 60 años la jornada laboral en España se ha reducido en un 13%, mientras que en los países desarrollados está en el 25%. Sin embargo, estamos en el furgón de cola de la Unión Europea en cuanto a productividad se refiere, según señalan los especialistas.

### 1.3.2. Europa

La jornada media comunitaria cuando se considera el trabajo a tiempo completo, se sitúa en 41,6 horas, justo por debajo de la española, que es de 41,7 horas. La jornada media española se ha reducido entre el año 2000 y 2008 en veinticuatro minutos aproximadamente.

En cuanto el trabajo a tiempo parcial, la media europea estaba en 2009 en 20 horas semanales. Once países se situaron por debajo de esta media, entre ellos España con una jornada semanal de 18,9 horas.

El norte de Europa es donde los ciudadanos consiguen un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral superando el 80% en grado de conciliación. España está justo por debajo de la media europea, con un 23% de trabajadores que encuentran problemas para organizar su vida privada después del trabajo.

La duración media de la jornada de trabajo en Europa se cifra en 40 horas; todo lo que se trabaje por encima de este tiempo se consideran horas adicionales a la jornada habitual.

En la Europa continental y los países escandinavos algo más del 15% de los trabajadores permanecen en el trabajo por encima de las 40 horas; este porcentaje asciende al 22% en Irlanda y Reino Unido. Suiza y Noruega tienen un alto porcentaje de trabajadores que trabajan entre 41 y 45 horas semanales, un 21%, pero no son tantos los que trabajan por encima de las 45 horas, sólo el 12,6%, situándose en valores similares a los de otros países nórdicos. Parece, por tanto, que es práctica habitual extender algo la jornada diaria pero sin llegar a alargarla demasiado.

En Europa del sur y del este al menos el 30% de sus trabajadores supera la duración de la jornada promedio, y de éstos siete de cada 10 trabajan más de 45 horas semanales.

Por último, las jornadas más largas se dan en Rumania, Bulgaria, Croacia y Turquía.

La media de los 34 países de la OCDE se ha situado en 2012 en 1.765 horas. Grecia es el país con el mayor número de horas anuales con un total de 2.034. Polonia ocupa el segundo lugar con 1.929. La República Checa y Eslovaquia también están por encima de la media de la OCDE.

La mayor parte de los países de la UE no alcanza la media. Italia se queda sólo levemente por debajo mientras que Austria y Portugal ya bajan al entorno de las 1.690 horas. España registra 1.686 horas según la OCDE. Con ello, España se sitúa por debajo del promedio de la OCDE, pero contabiliza unas más que Alemania y Austria.

Finlandia, el Reino Unido, Eslovenia, Suecia y Luxemburgo también superan las 1.600 horas, siendo Alemania con 1.397 horas y Austria con 1.381 horas los países europeos de la OCDE con menor número de horas trabajadas por trabajador.

En promedio, los asalariados a tiempo completo trabajaron 40,4 horas a la semana en 2012. Las jornadas de trabajo más largas se dieron en el Reino Unido y Austria, (42,3 y 41,8 respectivamente), mientras que las horas habituales semanales trabajadas por los empleados a tiempo completo estuvieron por debajo de 39 en Dinamarca (37,6), Irlanda e Italia (ambos 38,7).

Las horas trabajadas habitualmente por los asalariados a tiempo parcial ascendieron a 20,2 de media en la UE en 2012. Las jornadas más largas se dieron en Rumania (24,8), Suecia y Bélgica (24,3), y las más cortas en Portugal (17,7), Alemania (18,3), Dinamarca (18,5) y España (18,6).

#### **1.4 . Factores a considerar en el diseño de los horarios de trabajo**

Unos horarios racionales deberían ser capaces de retener el talento, permitir la formación de los trabajadores, reducir los costes estructurales de la empresa, disminuir el absentismo, mejorar la organización de la empresa y ser una buena herramienta de marketing. Por todo ello es crucial contemplar en la etapa de diseño el mayor número de factores que puedan hacer más efectivo el sistema de organización de los horarios laborales.

Además de lo ya mencionado anteriormente, existen una serie de factores que determinan o pueden determinar específicamente un buen o mal funcionamiento de los horarios laborales. Vamos a describir los que hemos considerado como fundamentales.

##### **1.4.1. Duración de la jornada de trabajo**

La jornada laboral viene regulada en el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores y es el tiempo trabajado por el empleado a lo largo del día. La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o en el contrato de trabajo.

La jornada de trabajo determina el nivel de productividad, seguridad y salud de los trabajadores en función de sus características. Existen numerosos estudios que demuestran que las largas jornadas de trabajo incrementan el riesgo de accidente de trabajo, son menos productivas y menos saludables.

Según estudios realizados por Folkard, 1996;. Hanecke et al, 1998;. Lowery et al, 1998; Nachreiner, 2002; White & Beswick, 2003; Dong, 2005;. Lombardi et al, 2010, el impacto de los efectos de las largas jornadas de trabajo en el riesgo de accidente indica que se produce un aumento del riesgo con un aumento de las horas trabajadas tanto por día como por semana. Los resultados disponibles muestran claramente un aumento del riesgo exponencial más allá de la séptima, octava y novena horas trabajadas por día, lo que supone el doble de riesgo para la doceava hora en comparación con el riesgo promedio durante un turno de 8 horas, siempre teniendo en cuenta el tipo de actividad.

Por otra parte, según el Finnish Institute of Occupational Health de Helsinki, el riesgo de accidente laboral es un 41% más alto durante 10 horas diarias de trabajo en comparación con 8 horas diarias de trabajo. Por otro lado, trabajando 12 horas al día aumenta el riesgo de accidentes de trabajo en un 14%. Cuando se trabaja más de 12 horas por día hay un aumento del 98% en la participación en accidentes de trabajo.

Varias revisiones y estudios empíricos demuestran efectos negativos para la salud de los trabajadores con largas jornadas: se asocian con la mala salud percibida por los trabajadores, más enfermedades, o incluso aumento de la mortalidad. (OIT, 2007)

Entre los efectos negativos para la salud se encontraron relaciones lineales entre el número de horas trabajadas a la semana y la frecuencia de alteraciones psicovegetativas (trastornos gastrointestinales, trastornos del sueño, enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos) y síntomas depresivos.

Recientemente el Center for a New American Dream publicó un estudio basado en una serie de estadísticas que propone un recorte de la semana laboral y como consecuencia el aumento de la productividad.

Entre los argumentos para sostener esta proposición está que las personas que trabajan 11 horas al día tienen 2,5 veces más posibilidades de deprimirse y 60% más probabilidades de tener una enfermedad cardíaca.

Así también, el 75% de los padres que trabajan 8 o más horas de lunes a viernes dicen no tener suficiente tiempo para dedicarse a sus hijos, y el 59% no tiene suficiente tiempo para sí mismo.

Por último, pero no menos importante, hay otro impacto de las jornadas de larga duración. Uno de los riesgos de trabajar en exceso puede ser la aparición del síndrome de Burnout o "síndrome del quemado", referido al agotamiento de las herramientas cognitivas producto del cansancio.

Este agotamiento puede traducirse en falta de concentración y memoria, aumento de la ansiedad, síntomas depresivos, dolores musculares, trastornos de sueño y dolores de cabeza.

Después de ver algunos de los efectos de una duración excesiva de las jornadas podemos remitirnos al criterio clásico que establece que el tiempo óptimo de vida discurre a través de una partición equitativa del día teniendo 8 horas de trabajo, 8 horas de "ocio" (vida personal - familiar - social) y 8 horas de sueño.

Un elemento clave para minimizar el efecto de las largas jornadas, caso que no puedan organizarse de otra manera, es el establecimiento de pausas y descansos a lo largo de la jornada. Estas pausas y descansos contribuyen a disminuir la fatiga que se acumula en la realización de las distintas actividades.

Se considera como pausas a aquellas interrupciones de la actividad habitual que tienen una duración aproximada de entre 5 y 30 minutos. Y se considera descansos a aquellas interrupciones de la actividad habitual que tienen una duración aproximada de más de 30 minutos.

Tanto las pausas como los descansos alivian la fatiga producida por la carga de trabajo, no sólo física sino también sensorial y/o mental, y por las condiciones ambientales y sociales del entorno.

Los estudios científicos recomiendan el establecimiento de pausas cortas y frecuentes debido a que permiten una mejor recuperación de la fatiga.

La organización de las pausas y descansos ha de estar en consonancia con el tipo de trabajo y actividad que se desarrolle. Exponemos a continuación unas breves orientaciones:

- No acumular las pausas al principio o al final de la jornada. Si solo puede darse una pausa ha de ser aproximadamente a mitad de la jornada.
- Las pausas deben ser tanto más frecuentes y/o prolongadas cuanto más estático sea el esfuerzo que realiza el trabajador, sobre todo en posturas forzadas o asimétricas.
- Es preferible que el tiempo total dedicado a las pausas se distribuya de forma homogénea durante el tiempo de la jornada laboral.
- Es recomendable la realización de varias pausas breves que un menor número de pausas de duración prolongada. Este criterio se basa en la mayor eficacia de las pausas en la primera parte del período de reposo.
- En el caso de tareas con elevada carga informativa (tareas administrativas, médico, psicólogo, trabajador social, etc.) se recomienda efectuar pausas regulares (con una duración aproximada de diez minutos) después de un máximo de dos horas de trabajo continuo.
- En el caso de tareas monótonas y repetitivas es recomendable no superar las cuatro horas y media de trabajo efectivo y efectuar pausas de diez minutos después de una hora y cuarenta minutos de trabajo, así como alternar este trabajo con otro tipo de tareas.
- Es recomendable que el descanso no se realice en el mismo puesto de trabajo, sino que sea en una dependencia lo más aislada posible del mismo, insonorizada y con unos servicios adecuados: áreas para comer, locales de descanso, etc., con el fin de asegurar el bienestar y una buena recuperación de la fatiga acumulada.
- En la medida de lo posible es recomendable que sea el propio trabajador el que decida el momento de realización de las pausas y descansos. Además de un elemento recuperador de la fatiga constituye un elemento motivador.

#### 1.4.2. Elección del sistema de horario

En el apartado 1.1. *Clasificación de los horarios* se han descrito cuáles son los tipos de horarios fundamentales que existen en la realidad empresarial. También se ha comentado que este sistema clasificatorio ha sido refrendado por los participantes en los *focus group*. De ahí

también se puede deducir que existen básicamente dos tipos de horarios que abarcan el porcentaje mayoritario de empresas, eso sí dependiendo del colectivo al cual están dirigidos.

Por una parte, podemos encontrar como uno de los horarios más implantados el horario flexible fundamentalmente establecido en el colectivo de administración y servicios centrales, es decir personal de oficinas. Por la otra, y dirigido al colectivo de producción o de prestación de un servicio determinado, se encuentra el trabajo a turnos.

A continuación se describen las características más relevantes de cada uno de estos dos modelos horarios.

#### 1.4.2.1. Horario flexible

En las últimas décadas cada vez más organizaciones están introduciendo cambios en las formas tradicionales de la ordenación del tiempo de trabajo con la finalidad de mejorar la satisfacción en el trabajo y reducir el absentismo.

Como decíamos antes, el horario flexible consiste en conceder al empleado un cierto grado de elección respecto las horas de entrada y salida del trabajo, eso sí requiriendo su presencia en las horas centrales de la jornada.

Este grado de elección será más o menos amplio según el tipo de flexibilidad seleccionado por la empresa:

**Flexibilidad activa:** el trabajador debe trabajar un número de horas concreto por período pero con un horario no determinado totalmente por la empresa, que lo condiciona mediante ciertas reglas, como la fijación de un intervalo más o menos amplio con respecto al momento de entrada en la empresa, y otro para el momento de salida.

**Flexibilidad pasiva:** la empresa es la que decide la distribución total del tiempo de trabajo estableciendo sistemas que permiten un cierto grado de flexibilidad en los horarios como pueden ser los sistemas de horas anualizadas o los sistemas de cuentas de horas.

En la actualidad se ha pasado del horario flexible a un concepto más amplio que es el de “trabajo flexible”, de modo que lo importante es la realización del trabajo independientemente del horario o el lugar donde se realice.

Esta flexibilidad supone dos posibilidades. Por un lado el establecimiento de una flexibilidad horaria, es decir, un margen de libertad en la entrada y la salida. Y por otro, y esto es lo novedoso del concepto, la posibilidad del trabajo remoto, es decir la implantación de los sistemas de teletrabajo.

El teletrabajo fue una de las estrategias de mejora de los horarios comentada, en algunos casos, por las empresas participantes de los *focus group*. Manifestaron los aspectos positivos pero recalcaron la exclusividad del mismo tan sólo a unos determinados trabajos.

Consiste en posibilitar que el empleado realice parte del trabajo desde su propio hogar. En este sentido, puede estar muy relacionado con el horario flexible o comprimido. Normalmente, se establecen uno o dos días a la semana en los que el trabajador no acude a la empresa. El teletrabajo puede resultar beneficioso para reducir la movilidad de los trabajadores, con el consiguiente ahorro en transporte (tiempo, mantenimiento, combustibles, etc.) y asimismo aumentar su motivación y rendimiento.

El teletrabajo puede ser a tiempo completo o parcial, pudiéndose celebrar reuniones de coordinación presenciales en la empresa (una a la semana o cada 15 días). Otra forma de teletra-

bajo es evitar ir a la empresa los días de la semana más conflictivos para la congestión (lunes y viernes) y el resto tener presencia física. Los días y forma en que se realice deberá ser un acuerdo entre trabajador y empresa.

Este sistema puede resultar apropiado para:

- Empresas cuyo trabajo se realice empleando herramientas informáticas.
- Empresas situadas en entornos muy congestionados o con grandes dificultades de aparcamiento.
- Empresas con mala accesibilidad y mal comunicadas por transporte público.

Esta medida tiene una serie de exigencias, como la necesidad de potenciar el uso del formato digital para los documentos de trabajo en la empresa, financiar la instalación y el mantenimiento de internet en los hogares de los trabajadores, y crear una red informática de empresa que permita la transmisión de información por internet. Por tanto, aunque dependerá de las instalaciones y aparatos electrónicos necesarios en el domicilio del trabajador (ordenador, impresora, cuotas de alta e instalaciones específicas, etc.) esta medida supone un coste económico, a priori, para la empresa.

Por todas estas razones es evidente que el teletrabajo no es aplicable a todas las empresas ni a todos los puestos de trabajo, ya que sólo lo será a aquellos que no requieran de presencia física permanente en el puesto, por tanto trabajos de tipo intelectual o que no estén sujetos al manejo de máquinas.

Sin embargo, y a pesar de que no es posible, y tampoco deseable, su total aplicación, parece que las empresas cada vez más se están dando cuenta que el teletrabajo reporta beneficios y por ello, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), ya existe un 22% de las empresas españolas, tanto grandes organizaciones como pequeñas, que han optado por introducir programas de teletrabajo para los empleados entre sus estrategias.

Esto se debe a que, según estudios realizados, las mejoras en cuanto a rendimiento y productividad que ofrece el teletrabajo, oscilan entre un 5% y un 25% de incrementos de productividad en los empleados que desempeñan sus funciones desde casa más que en aquellos que pasan 40 horas semanales de forma presencial en su puesto de trabajo. Estos incrementos, en parte, se deben al ahorro de tiempo en reuniones, desplazamientos o transporte, ya que al reducir reuniones y viajes hasta la oficina es tiempo que ganamos para dedicar únicamente para trabajar.

No podemos olvidar dos aspectos clave del teletrabajo, uno positivo y otro negativo. El positivo es que consigue un componente motivacional muy elevado por parte de los trabajadores que tienen la oportunidad de ejercerlo, entre otras cosas por facilitar la conciliación de la vida personal – familiar. Pero también tiene un componente negativo basado en la pérdida de relaciones sociales en el trabajo, que como sabemos constituye un aspecto fundamental para la generación de equipo y compromiso organizacional.

Diversos estudios (State of the American Workplace Report) han demostrado que la falta de compromiso con la organización aumenta a medida que los empleados pasan más tiempo fuera de las instalaciones. Entre las personas que trabajan de forma remota entre un 20% a 50% del tiempo, un 18% se considera que tiene poco compromiso con la organización. Esa cifra aumenta hasta el 22% en los empleados que trabajan de forma remota entre el 51% y el 99% del tiempo. Finalmente se ha comprobado que las personas que pasan todo su tiempo de trabajo de forma remota tienen el doble de probabilidades de no generar compromiso (23%) en comparación con aquellos que teletrabajan menos del 20% de las veces.

Por tanto, el teletrabajo debería ser siempre parcial, es decir con contacto personal y habitual con la organización para no perder los lazos sociales que facilitan el trabajo en equipo y la generación de compromiso organizacional.

#### 1.4.2.2. Trabajo a turnos y nocturno

El trabajo a turnos probablemente es el tipo de trabajo más extendido entre las empresas de producción industrial y la mayoría de empresas de servicios.

Consiste en la producción continua o la prestación del servicio de forma ininterrumpida en jornadas de 24 horas, que como mínimo es necesario distribuir entre tres grupos de trabajadores, cada uno de ellos destinado a una franja horaria del día. Por tanto se establecen tres franjas horarias que corresponden a los turnos de mañana, tarde y noche.

Las repercusiones más importantes para la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores a turnos se encuentran fundamentalmente en el turno nocturno, mientras que los otros dos no presentan diferencias significativas con otros trabajadores que no trabajan a turnos.

#### **Características del trabajo a turnos**

Sistemas de turnos: se trata del tipo de organización horaria a través de la cual se establecen los turnos. Existen tres sistemas de organización:

- Discontinuo: se trabajan 16 horas en dos turnos de mañana y tarde con los fines de semana libres.
- Semi-continuo: se trabajan las 24 horas del día repartidas en tres turnos de mañana, tarde y noche, con los fines de semana libres.
- Continuo: se trabajan las 24 horas del día incluyendo fines de semana y días festivos.

Tipos de turnos: en función de la asignación de los trabajadores a los turnos, éstos pueden ser de dos tipos:

- Fijos: se denominan turnos fijos a aquellos en los cuales un trabajador es asignado siempre al mismo turno.
- Alternantes: se denominan turnos alternantes a aquellos en los que cada trabajador es asignado a un turno distinto de forma periódica.

Rotación de turnos: dentro de los turnos alternantes el cambio de un turno a otro requiere de la organización de una serie de aspectos entre los que cabe destacar:

- Ritmos de rotación: es el tiempo que transcurre entre el cambio de un turno a otro. Los ritmos pueden ser de dos tipos: largos: duración de 4 días o más, y cortos: duración de dos o tres días.
- Sentido de la rotación: es la dirección en la cual giran los distintos turnos que se van realizando. El sentido puede ser básicamente de dos tipos: rotación anterógrada (mañana-tarde-noche) y rotación retrógrada (noche-tarde-mañana)

Ciclo de la rotación: es el período de tiempo que transcurre entre dos asignaciones de un trabajador al mismo turno.

#### **Consecuencias del trabajo a turnos**

Las alteraciones más importantes del trabajo a turnos afectan a tres ámbitos de la vida de los trabajadores: la salud física y mental, la vida privada y social y la vida laboral.

**Alteraciones de la salud:** las diferentes funciones del organismo están sujetas a ciertos ritmos biológicos, determinados por el entorno físico y social, que tienden a mantenerse inalterables a pesar de las variaciones que se puedan introducir como consecuencia de los horarios de trabajo.

Los ritmos biológicos fundamentales son los denominados ritmos circadianos que se desarrollan con una periodicidad aproximada de unas 24 horas. Estos ritmos regulan el tiempo biológico, el cual consiste en proporcionar niveles máximos de energía durante el día y una disminución de la energía durante la noche; por ello, si se invierten los términos se pueden generar alteraciones en: la temperatura corporal, el sistema hormonal y respiratorio, la relación vigilia - sueño, etc.

Cuando se produce una falta de coincidencia entre los ritmos biológicos y los tiempos de trabajo y de reposo el organismo se ve obligado a buscar ajustes a través de modificaciones en aspectos de la salud como:

- Alteraciones del sueño: las principales dificultades que se observan son las que los trabajadores a turnos presentan para conciliar el sueño antes del turno de mañana y para mantenerse dormidos después del turno de noche.

Cuando les falta el sueño, las personas piensan y se mueven más despacio, cometen más errores y tienen dificultad para recordar cosas. Estos efectos negativos conducen a una productividad más baja en el trabajo y pueden causar accidentes. Estos problemas pueden alterar las relaciones en el trabajo y en la familia, estropear las actividades sociales y causar sufrimiento innecesario.

- Alteraciones de la nutrición y gastrointestinales: estos trastornos pueden atribuirse a una dieta deficiente y a un consumo excesivo de comidas de mala calidad. Los alimentos son más difíciles de digerir por la noche, ya que se produce una alteración del ritmo circadiano de la nutrición.
- Alteraciones psicológicas: pueden aparecer manifestaciones de fatiga: conflicto entre las exigencias de la tarea y las facultades perceptivas o mentales del trabajador. También trastornos del carácter y la personalidad, depresión, ansiedad e irritabilidad. Y un excesivo consumo de alcohol y drogas debido a la falta de socialización.

**Alteraciones de la vida social y familiar:** un aspecto importante son las alteraciones que los horarios a turnos introducen en las relaciones familiares y sociales. Estas son las causas más frecuentes de la insatisfacción del trabajador a turnos. Dicha insatisfacción se produce debido a la no coincidencia de horarios en la realización de actividades con la familia y con las amistades, ya que ambos por lo general trabajan en horarios “normales”.

Los trabajadores a turnos sufren una falta de socialización, es decir, se sienten marginados y diferentes al resto de la sociedad debido a la no coincidencia de horarios, siendo la principal causa de insatisfacción y de las alteraciones psicósomáticas y la fatiga psicoafectiva del trabajador a turnos.

**Alteraciones de la vida laboral:** en la realización del propio trabajo, los horarios a turnos también provocan una serie de alteraciones importantes en aspectos como el rendimiento, la calidad y la seguridad.

El rendimiento laboral en los individuos sometidos a trabajo nocturno disminuye notablemente debido a la relación que existe con los ritmos de actividad cerebral, de plena actividad durante el día y con un importante descenso durante la noche. Esto se ve agravado además por la propia generación de fatiga que ya tiene por sí mismo el trabajo nocturno.



Al disminuir el rendimiento disminuye también la calidad del trabajo, ya que se produce una importante disminución de los procesos de atención debido a su relación con el ritmo sueño - vigilia.

La acumulación de fatiga, el descenso del nivel de alerta y el aumento de los tiempos de reacción durante el trabajo nocturno aumentan de forma considerable la aparición de accidentes laborales.

Existe constancia empírica de que los accidentes graves son mucho más frecuentes en la jornada nocturna. Esto se explica por la disminución de reacciones y reflejos frente a situaciones excepcionales.

En los estudios científicos que relacionan el trabajo a turnos con el absentismo se ha detectado que en los turnos donde se producen más ausencias son en los de noche. Parece lógico pensar que ello es debido a las altas exigencias, tanto físicas como psicológicas que demanda el trabajo en el turno de noche.

También se constata el hecho de que el absentismo de los trabajadores a turnos aumenta conforme avanza la semana de noche. Esto pone claramente en evidencia que hay una acumulación de fatiga conforme avanza la semana nocturna.

En España, según los datos de la VII Encuesta Condiciones de Trabajo, un 22,2% de los trabajadores trabaja a turnos y un 8,9% tiene presencia en el turno fijo de noche.

En lo que respecta al trabajo a turnos, en la industria afecta al 28,7% y a uno de cada tres empleados. Entre las ramas de actividad destacan las actividades sociales (37,1%), pero también es importante este tipo de organización horaria en la química, extractiva, el metal y la hostelería (31,6%, 32,6% y 30,7%, respectivamente).

Según algunas investigaciones parece ser que existe menor absentismo entre los trabajadores a turnos que entre los trabajadores a jornada normal. Esto proviene por el hecho de que al estar a turnos aumenta la responsabilidad del trabajador, al tener éste que garantizar el relevo y si no es así, perjudicaría al compañero que debería salir del turno y por esta razón tendría que prolongar su jornada.

Finalmente, exponemos algunas estrategias para mejorar el trabajo a turnos y así disminuir el absentismo asociado a ellos:

- Establecer los turnos respetando al máximo el ciclo de sueño. Los cambios de turno pueden situarse en los siguientes intervalos: Entre 6 y 7 h, 14 y 15 h y 22 y 23 horas.
- Las comidas deben ser equilibradas. Su ingestión debe tender a realizarse en caliente. Por ello, las empresas deben dar facilidades y habilitar un espacio que lo permita.
- La elección de los turnos será discutida por los interesados sobre la base de una información completa y precisa que permita tomar decisiones de acuerdo con las necesidades individuales.
- La participación de todo el personal implicado en la organización del sistema de turnos es fundamental para que éstos obtengan un nivel de satisfacción adecuado.
- La percepción subjetiva de adaptación al turno contribuye a aumentar o disminuir el estado de salud. Esta percepción subjetiva depende del grado de implicación y participación en la decisión.
- La tendencia actual se inclina por los ritmos cortos de rotación (2,3 días) debido a que se produce una mejor y más rápida adaptación, ocasionan menores trastornos del sueño, producen menores perturbaciones biológicas y tienen una mejor recuperación.
- Disminuir el número de años de trabajo continuado en turno nocturno.
- Reducir o evitar en lo posible cargas elevadas de trabajo en turno nocturno.

### 1.4.3. Entorno de trabajo

Algo aparentemente tan alejado de la organización del tiempo de trabajo como puede ser el edificio donde éste se desarrolla también puede tener su grado de influencia en la modificación de horarios. El cambio de un edificio a otro distinto con comedor incorporado supuso para los trabajadores de una de las empresas participantes en el *focus group* una mejora en su horario, ya que necesitaban invertir menor tiempo en las comidas, lo que permitía mejorar la hora de salida.

La ubicación de la empresa y los servicios asociados a ella pueden facilitar o dificultar la organización del trabajo y del tiempo dedicado, como queda patente con el ejemplo anterior.

Además, las personas necesitamos de un punto de encuentro, relación e intercambio con la empresa. Así como las organizaciones necesitan un entorno para la cohesión, identidad de marca y compromiso de sus equipos, los trabajadores necesitan también sentirse parte de la empresa compartiendo con otros miembros experiencias, conocimientos y dificultades, y eso sólo puede hacerse en un entorno adecuado de trabajo.

Las tecnologías móviles están cambiando el concepto tradicional de puesto de trabajo y por tanto de permanencia en el mismo, dado que estas tecnologías permiten trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Como ya hemos visto anteriormente, el teletrabajo es una nueva manera de entender la relación entre el trabajador y la empresa. En algunos trabajos y en algunos puestos de trabajo no es necesaria la presencia del trabajador día tras día ya que puede desarrollar la actividad con sólo la presencia de un ordenador y un teléfono móvil, y por tanto esto condiciona también el entorno de trabajo.

Por ello, un sistema alternativo que permite cubrir los “vacíos de los teletrabajadores” es lo que se conoce como “hot desking” que consiste en disponer de puestos físicos de trabajo, sin asignación personal, compartidos de forma sucesiva por quienes van teniendo en cada momento necesidad del mismo. Implica la intermitencia de la presencia física del trabajador en el centro de trabajo.

Otro de los aspectos fundamentales que determina el entorno de trabajo es la proximidad o lejanía del centro de trabajo y su influencia en los tiempos de desplazamiento, es decir en las posibilidades de movilidad.

### 1.4.4. Movilidad

Uno de los aspectos clave de la movilidad es el tiempo que se invierte en desplazarse del domicilio al trabajo y viceversa. Este es un elemento que las empresas participantes en los *focus group* mencionaron como factor importante a tener en cuenta en el diseño de los horarios de trabajo.

Según Eurostat, en la Unión Europea el promedio aproximado de tiempo de desplazamiento diario oscila entre los 60 y los 90 minutos.

El simple hecho de tener presente cuáles son las horas de entrada y salida de la empresa de forma que permita a los trabajadores evitar atascos, horas punta de tráfico, estrés en la conducción, etc. supone, además de un elemento motivador para los trabajadores, un beneficio para la empresa ya que se evitan retrasos, tardanzas y ausencias.

Los problemas en el transporte pueden llegar a ser causa importante del absentismo, principalmente cuando deben recorrerse largas distancias para ir al trabajo, o los viajes son de duración elevada. No disponer de medios propios de transporte o la climatología adversa es uno de los factores más significativos. Además, el problema puede agravarse según el tipo de política disciplinaria para tratar los retrasos que aplica la organización, ya que un posible retraso puede derivar en una ausencia, produciendo un aumento del absentismo.

Para mejorar las barreras de asistencia debidas a los problemas de transporte, las empresas pueden establecer planes de movilidad.

Un plan de movilidad es un modelo sistemático de estudio de los hábitos y pautas de desplazamiento de los trabajadores, en un determinado ámbito territorial, con el fin de buscar la forma más sostenible, segura y saludable posible de realizarlos. Se trata de recoger la información necesaria y evaluarla para llegar al establecimiento de unos objetivos de mejora respecto a los desplazamientos que deben realizar los trabajadores con motivo de su trabajo.

Existen diferentes estrategias de mejora contempladas en el plan de movilidad como:

- a. Fomentar y facilitar el transporte público. Proporcionar a los empleados información referente al sistema de transporte público: mantener un “tablón de movilidad”, suministrar de forma regular planos de transporte, horarios, etc.
- b. Implantar medidas de transporte de empresa. Servicios de lanzadera entre un nodo o intercambiador de transporte público y la empresa e implantar rutas de empresa con autobuses o microbuses.

La organización o promoción de un servicio de autocares para el transporte de los empleados hasta el centro de trabajo figura como una de las opciones más utilizadas por las organizaciones con la finalidad de evitar no asistencias por problemas al ir al trabajo.

- c. Promover el uso del coche compartido. Consiste en coordinar e incentivar a los empleados que tengan su lugar de residencia próximo entre sí, para que se pongan de acuerdo y acudan juntos al trabajo empleando el automóvil de uno de ellos. Existen distintas modalidades: *carpooling*, *carsharing*, *vanpooling*, etc.

Además de un claro beneficio en el nivel de asistencia, estas estrategias reducen problemas de congestión en las vías de acceso a los centros, disminuyen el consumo de combustible y la contaminación ambiental.

Para el empleado los beneficios son claros, ya que disminuyen los costes de desplazamiento, incluidos los costes de aparcamiento y combustible, y permiten un viaje más placido y con menores niveles de estrés.

Los programas de seguridad fuera del trabajo, y en particular las acciones dirigidas a la seguridad al ir y volver del trabajo, tienen también su incidencia en la prevención de accidentes al ir al trabajo, y por consiguiente evitan las ausencias o retrasos por este motivo.

#### 1.4.5. Género

Aunque la tendencia de la sociedad actual es igualar las condiciones laborales entre hombres y mujeres, aún hoy siguen existiendo diferencias de género que puede ser interesante tener en cuenta en la organización del tiempo de trabajo.

Exponemos a continuación una serie de datos extraídos de la Encuesta de Salud de Barcelona, simplemente para que nos permitan reflexionar sobre el impacto del género en las condiciones laborales relacionadas con el tiempo de trabajo.

Más del doble de hombres que de mujeres de 25 a 64 años que tiene un trabajo asalariado realiza largas jornadas de trabajo (35,6% de hombres vs. 14,8% de mujeres).

El horario a tiempo parcial es más frecuente entre las mujeres asalariadas que entre los hombres. Así, un 37 % de las mujeres y un 19,1% de los hombres tiene un trabajo a tiempo parcial.

El trabajo por turnos es significativamente más frecuente entre los hombres que entre las mujeres, con un 6,3 % de los hombres y un 3,6% de las mujeres asalariadas de 25 a 64 años, respectivamente.

Las jornadas irregulares o variables según los días también son significativamente más frecuentes entre los hombres que entre las mujeres se da en un 9,2% de los hombres asalariados con un 6,4% de las mujeres en la misma situación.

Un 3,2% de los hombres asalariados de 25 a 64 años trabaja de noche, en comparación con un 1,5% de las mujeres.

Los hombres con horario a tiempo parcial tiene una peor salud percibida, una peor salud mental y una mayor prevalencia de uno o más trastornos crónicos que los hombres que no tienen horario a tiempo parcial, mientras que entre las mujeres ello sólo se asocia de forma significativa con el hecho de tener una mala salud percibida. Estas constataciones se explican por un efecto de causalidad inversa: la mala salud determina el hecho de reducir las horas de trabajo.

Por otro lado, los hombres que trabajan por turnos y las mujeres con jornadas irregulares presentan una menor prevalencia de mala salud percibida que los que no trabajan por turnos (5,4% vs. 14,9%) y que las que no tienen jornadas irregulares (13,4% vs. 23,1%), respectivamente, lo que también se explicaría por un efecto de causalidad inversa: para trabajar en dichos turnos hay que disfrutar de una buena salud.

Numerosos estudios han documentado un mejor estado de salud entre las mujeres empleadas que entre las amas de casa. Algunos de los beneficios que se asocian con el trabajo remunerado incluyen: las oportunidades para desarrollar la propia autoestima y la confianza en la propia capacidad de decidir, el apoyo social para personas que de otro modo estarían aisladas, y la vivencia de experiencias que proporcionan satisfacción. Además, el salario aporta a las mujeres independencia económica, al tiempo que incrementa su poder en la unidad familiar.

En promedio, los hombres trabajan más horas que las mujeres en los trabajos remunerados. Sin embargo, si se contabilizan tanto las horas de trabajo remunerado como las del no remunerado, resulta evidente que las mujeres tienen una carga horaria superior a la de los hombres. Incluso, aquellas mujeres que trabajan a tiempo parcial, acaban estando ocupadas durante más tiempo que los hombres que trabajan a tiempo completo. Esto se debe a que el reparto del tiempo destinado al trabajo doméstico y al cuidado familiar sigue siendo muy desigual entre hombres y mujeres.

El comportamiento absentista de los trabajadores reproduce el reparto tradicional de roles entre hombres y mujeres dentro del hogar. Las mujeres muestran episodios de absentismo provocados por la necesidad de atender a familiares con mayor probabilidad que los hombres. Sin embargo, la probabilidad de que se ausenten para la realización de otro tipo de gestiones es significativamente menor que la masculina.

En cuanto a las condiciones contractuales y el horario de trabajo, las únicas circunstancias que tienen un efecto significativo en las ausencias por motivos familiares son la jornada partida y la rigidez del horario de entrada y salida.

En definitiva, la adopción por parte de la empresa de medidas conciliadoras puede redundar en una mayor motivación y en una reducción del nivel de absentismo laboral.

Por otro lado la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo nos muestra los siguientes datos, a nivel europeo, en relación al género.

Los hombres dedican en promedio mucho más tiempo al trabajo remunerado (41 horas a la semana) que las mujeres (34 horas a la semana), lo que se debe en gran medida a que la proporción de mujeres que trabaja a tiempo parcial es muy superior a la de los hombres. En efecto, en el conjunto de la UE, el 10% de las mujeres trabaja a tiempo parcial en jornadas “cortas” (menos de 20 horas por semana) y un 25% en jornadas “largas” (entre 20 y 34 horas). Para los hombres, en cambio, los porcentajes equivalentes son del 5% y el 8%.

En cambio, cuando se incluye el trabajo no remunerado y los tiempos de desplazamiento, las mujeres trabajan un total de 64 horas a la semana y los hombres, cincuenta y tres. Ello se debe, fundamentalmente, al hecho de que las mujeres dedican, de media, 26 horas semanales a actividades asistenciales, mientras los hombres dedican solo nueve.

Las diferencias no son uniformes y dependen en gran medida de la ocupación. En las ocupaciones más cualificadas (técnicos, científicos, profesores, etc.) las diferencias son menores, tanto en el número de horas remuneradas (en esas ocupaciones el trabajo a tiempo parcial es relativamente poco frecuente) como en el de no remuneradas (las ayudas externas son más accesibles y las diferencias culturales entre los roles de los géneros, menores). Incluso en estos casos, sin embargo, las mujeres dedican el doble de horas que los hombres al trabajo no remunerado. En cambio, en las ocupaciones típicamente masculinas, las mujeres dedican entre tres y cuatro veces más tiempo que los hombres al trabajo no remunerado.

Estos y muchos otros datos aportados por el informe ponen de manifiesto que, a pesar de que desde hace muchos años la legislación intenta promover la igualdad entre mujeres y hombres, sigue habiendo diferencias en muchos aspectos del mercado laboral. Las existentes en cuanto a tiempo de trabajo podrían, al menos en parte, explicar las diferencias en salud que la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo puso de manifiesto: mientras el 31,9% de los hombres manifiestan no tener ningún problema de salud, este porcentaje se reduce al 23,1% en el caso de las mujeres.

#### 1.4.6. Tipo de empresa y sector de actividad

Uno de los aspectos que más claramente se ha establecido en los diferentes *focus group* realizados es que el tipo de empresa y el sector de actividad a la que pertenece determinan y especifican el sistema horario fijado. La variabilidad de empresas que acudieron al *focus group* mostraron la variabilidad de horarios existentes.

Pero lo más interesante es que esa variabilidad está determinada por el tipo de actividad que realiza la empresa, ya que debido a la necesidad del negocio, entre otras razones, se establece el modelo de horarios.

Existe un determinado tipo de empresas donde parece claro que el desarrollo de la actividad fija el sistema horario, entre otras las empresas de servicios (hostelería, transporte, etc.) o empresas transnacionales con distintos usos horarios, o empresas dedicadas a la asistencia sanitaria (hospitales), etc.

Profundizaremos sobre este aspecto en las conclusiones de los *focus group*, donde se pusieron de manifiesto estas características.

## 1.5. Efectos de la organización del tiempo de trabajo

Como ya se ha ido mencionando a lo largo de este apartado, los sistemas de organización del tiempo de trabajo pueden tener diferentes tipos de impacto sobre la propia organización y sobre sus trabajadores. Destacaremos tres efectos: Sobre la salud y seguridad, sobre el equilibrio vida - trabajo y sobre la productividad.

### 1.5.1. Efectos sobre la salud y seguridad

Actualmente, las tendencias en el seno de la población trabajadora (edad, enfermedades crónicas, etc.) y las necesidades constantes de su adaptación a entornos u organizaciones laborales cambiantes repercuten en su salud. Este hecho se traduce en absentismo laboral siendo éste un problema para las diferentes organizaciones laborales.

Las condiciones de trabajo tienen un papel más allá de su vínculo con la salud y el bienestar. Buenas condiciones de trabajo no son indicativas solo de una mejor salud, sino también de menos absentismo, y una menor incidencia de presentismo.

El tiempo de trabajo y su organización (planificación, programación y asignación de tareas) son aspectos claves para proteger la salud de la población trabajadora y además debe permitirnos equilibrar la vida laboral y personal, así como, mejorar la productividad y competitividad de las empresas, dando respuestas eficaces a la actual crisis económica.

La percepción subjetiva de la relación entre trabajo y salud, no es en absoluto obvia. En general, la gran mayoría de los trabajadores encuestados, según los datos publicados en la “Encuesta Europea de Condiciones del trabajo”, para el año 2010, informa que el trabajo no influye en su salud, mientras que solo una cuarta parte dice que sí le afecta negativamente y el 7% considera que lo hace de manera positiva. Pero esta percepción no es real, ya que las condiciones de trabajo y más concretamente su organización sí que puede afectar de manera negativa a la salud.

En España según el “Informe de Salud Laboral España 2001-2010”, la autopercepción de la propia salud presenta una tendencia general descendente en los tres años en que se dispone de mediciones comparables, tanto en hombres como en mujeres y tanto en trabajadores manuales como no manuales.

Existen estudios sobre el impacto que el trabajo remunerado ejerce sobre la salud, y si bien la mayoría han constatado efectos beneficiosos, tanto entre los hombres como entre las mujeres, en comparación con el hecho de no tener un trabajo remunerado, también se ha documentado que los horarios atípicos pueden tener efectos negativos en el bienestar físico y psicológico de las personas.

Las largas jornadas de trabajo y los trabajos a tiempo parcial y ocasionales, que generalmente se asocian con los roles de género, también son aspectos importantes a tener en cuenta. Existen también otros horarios atípicos de trabajo que se asocian a efectos negativos en la salud y el bienestar de las personas como: el trabajo por turnos, las jornadas irregulares y el trabajo nocturno.

Todos estos tipos de trabajo se asocian a problemas de salud como: estrés, depresión, fatiga, hipertensión, trastornos cardiovasculares y musculoesqueléticos, y también a comportamientos inadecuados o poco saludables como, consumo de tabaco, alcohol, mala alimentación, sedentarismo, reducción de las horas de sueño y mala calidad de éste.

Además, también debemos tener en cuenta que existen patologías que se ven agravadas por el desempeño de un determinado trabajo o por las características de éste, por ejemplo problemas cardíacos agravados por el desempeño del trabajo a turnos o nocturno.

## ● Riesgos para la salud física y psíquica

### **Fatiga y alteraciones del sueño**

La fatiga es una importante alteración de la salud. Cuando se utiliza este término, muchas personas piensan en él como sinónimo de somnolencia, pero estos conceptos son en realidad diferentes aunque estén relacionados entre sí. La somnolencia es la tendencia a quedarse dormido y la fatiga es la respuesta del cuerpo a la pérdida de sueño o de esfuerzo físico o mental prolongado.

En ocasiones esta fatiga se hace crónica y aparece una sensación continua de cansancio, o de dificultad para la realización de una actividad física o intelectual continuada.

En el caso de los trabajadores expuestos a trabajo nocturno, ya sea como único horario o como parte de un turno rotativo, la fatiga puede deberse no solo a la carga de trabajo o al tipo de tareas sino a problemas relacionados con alteraciones del ritmo de sueño, ya que al dormir de día el organismo tiene problemas para recuperar un ritmo natural.

Durante las horas que se duerme se suceden distintas fases; unas permiten, principalmente, la recuperación de la fatiga física (sueño profundo), mientras que otras, que se dan ya en las últimas horas de sueño, y es cuando aparecen los sueños, permiten la recuperación de la fatiga mental (sueño paradójico). Para recuperarse de la fatiga diaria es necesario dormir, con variaciones individuales, alrededor de siete horas pero hay que valorar también la calidad del mismo. Durante el sueño, deben darse todas sus fases de manera que la persona pueda recuperarse tanto física como mentalmente.

Al dormir de día no se dan todas las fases del sueño y por consecuencia no se permite al organismo descansar suficientemente, con lo que se va acumulando fatiga hasta llegar a la fatiga crónica.

Los efectos más relevantes que produce esta situación son:

- Alteraciones de tipo nervioso (dolor de cabeza, irritabilidad, depresión, temblor de manos, etc.)
- Enfermedades digestivas (náuseas, falta de apetito, gastritis, etc.)
- Enfermedades del aparato circulatorio (asociadas a problemas cardiovasculares)

Con el fin de evitar estos efectos, se recomienda realizar rotaciones rápidas en el curso del trabajo en turno de noche, es decir con periodos máximos de dos o tres noches. Por otra parte, el sentido de la rotación de los diferentes puestos no es anodino y se recomienda realizar las rotaciones horarias entre los diferentes puestos en armonía con el sistema circadiano endógeno, es decir en el sentido de las agujas del reloj. Tal rotación de los horarios equivale a prolongar el periodo, haciendo pasar a los trabajadores de un puesto de mañana a un puesto de tarde y después a un turno de noche.

### **Trastornos gastrointestinales**

El deterioro de la salud física puede iniciar su aparición por medio de síntomas relacionados con la alimentación, en primer lugar, por alteración de los hábitos alimentarios, y más a largo plazo, por alteraciones más graves: gastrointestinales y cardiovasculares, entre otras.

El horario de trabajo afecta tanto a la cantidad como a la calidad y ritmo de las comidas.

Las alteraciones digestivas en su gran mayoría se deben al cambio de los hábitos alimentarios: la calidad de la comida no es la misma. Se suelen tomar comidas rápidas. Además, en el turno de noche suele haber un aumento en el consumo de café, tabaco y excitantes. La dificultad para realizar comidas equilibradas, implica alteraciones que pueden provocar dolencias físicas como es el caso de las úlceras digestivas.

Por otro lado, la falta crónica de sueño constituye un factor de riesgo en el desarrollo de sobrepeso.

### **Trastornos cardiovasculares**

Es conocido que existen circunstancias directamente relacionadas con el medio laboral como son los factores psicosociales o la exposición a determinados contaminantes químicos, que de manera independiente o junto a otros factores puede contribuir al desarrollo, perpetuación o agravamiento de los principales problemas cardiovasculares.

Entendemos como riesgo cardiovascular el riesgo que tiene una persona de sufrir una enfermedad vascular en el corazón (una angina de pecho o un infarto) o en el cerebro (embolia) durante un periodo de tiempo, generalmente de 5 o 10 años.

Este riesgo aumenta cuando en una persona aparecen problemas de salud considerados como “mayores”: hipertensión arterial, diabetes, colesterol alto (hipercolesterolemia) o tabaquismo. Pero existen otros muchos factores que pueden influir como son: la obesidad, el sedentarismo, el estrés, la edad, el sexo y los antecedentes familiares.

De entre todos estos factores destacaría la hipertensión arterial. La hipertensión puede tener diferentes orígenes pero actualmente existen muchas evidencias que avalan que el estrés, entendido como mecanismo de adaptación a diferentes situaciones, provoca reacciones neurovegetativas que pueden llegar a alterar el sistema nervioso autónomo (principalmente por hiperactividad simpática y/o descenso de la actividad parasimpática) produciendo la alteración de la tensión arterial.

Estas reacciones también se han detectado en los trabajadores a turnos, evidenciando que existen altos niveles de noradrenalina, lo que ocasiona un predominio simpático y favorece el desarrollo de arritmias.

En el caso de exposición a la nocturnidad, el sistema circadiano encargado de orquestar las fluctuaciones de multitud de procesos de nuestro cuerpo a través de un “marcapasos” principal situado en nuestro cerebro, se ve alterado y puede influir en la aparición de diferentes enfermedades.

Las personas que, además de llevar unos hábitos de vida saludables (realizar actividad física, dieta equilibrada, consumo moderado de alcohol y no fumar), duermen un mínimo de siete horas al día, reducen hasta en un 65 por ciento el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares y hasta un 83 por ciento el de morir por enfermedad cardiovascular en comparación con aquellas personas que no siguen ningún hábito de vida saludable, según un estudio publicado en *European Journal of Preventive Cardiology*.

También son importantes destacar la obesidad y el sedentarismo, ya que si bien pueden tener su origen en factores genéticos y por consiguiente no modificables, éstos pueden ser asociados a la adopción de patrones de estilos de vida menos sanos, estando directamente relacionados con las diferentes organizaciones del tiempo. Por otro lado, la falta crónica de sueño que provocan algunos horarios laborales constituye un factor de riesgo en el desarrollo de



sobrepeso, incrementa la resistencia a la insulina y se asocia con la diabetes tipo 2, mayor incidencia en hipertensión, colesterol y triglicéridos.

### **Riesgos para la salud mental**

Si tenemos en cuenta los factores psicológicos y de personalidad de los trabajadores y los sumamos al factor estrés, entendido como una “respuesta del sistema nervioso a una situación o acontecimiento que el individuo percibe como amenaza” y que le supone un esfuerzo para adaptarse a las necesidades de la organización del trabajo, podemos admitir que puede tener una influencia importante en la aparición de alteraciones en la salud mental. Según Gordon, “estrés es el proceso en el que las demandas ambientales comprometen o superan la capacidad adaptativa de un organismo, dando lugar a cambios biológicos y psicológicos y que pueden situar a las personas en riesgo de enfermedad”.

Además, generalmente la autonomía entre los trabajadores, a la hora de decidir su horario de trabajo y sus pausas, es muy baja lo que se considera un factor añadido que puede aumentar aún más el grado de estrés.

Los efectos más conocidos del estrés son los que a continuación se mencionan:

- Efectos subjetivos: Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, mal humor, melancolía, baja autoestima, nerviosismo y soledad.
- Efectos conductuales: Peligro de accidentes, drogadicción, sobrealimentación, pérdida del apetito, excitabilidad, impulsividad, inquietud y temblor.
- Efectos cognitivos: Indecisión, olvido, hipersensibilidad, rechazo a la crítica y bloqueo mental.
- Efectos fisiológicos: Elevación de glucosa sanguínea, boca seca, exudación, pupila dilatada, “nudo” en la garganta, escalofrío.
- Efectos organizacionales: Absentismo, baja productividad, accidentes de trabajo, rotación de personal, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

### **Otros trastornos**

Actualmente, según los estudios publicados, la relación del trabajo nocturno con la aparición de algunos tipos de cáncer, admite que esta relación es sugerente pero no concluyente. En este momento no se puede descartar que el trabajo nocturno pueda aumentar el riesgo de algunos tipos de cáncer. Se necesitan más estudios para confirmar esta asociación y para entender cuáles son los mecanismos biomoleculares que pueden estar involucrados en la patogénesis del cáncer diagnosticado en pacientes con exposición durante el trabajo del turno de noche.

No podemos olvidar el impacto que sobre la salud tienen los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

En resumen, un trabajo con mala planificación, largas horas laborales, disponibilidad en todo momento, por períodos interrumpidos o irregulares, etc. están consideradas condiciones de trabajo que causan perturbaciones sustanciales en la vida de los individuos. Por otra parte, la mala conciliación de la vida provoca efectos negativos que se extienden más allá de la salud y que afectan tanto a la familia como a la sociedad en general.

Si las personas tienen la sensación de que pueden gestionar el tiempo, su ritmo de vida es más saludable y por consiguiente, esto hace que nos planteemos la salud de los trabajadores no solo como un recurso clave para la productividad e innovación en las empresas sino como un beneficio para todos.

### 1.5.2. Efectos sobre equilibrio trabajo - vida

La concepción competitiva de la economía actual basada en una cultura empresarial que promueve que los trabajadores pasen más horas en el trabajo, obliga a las personas a probar su valía como empleados sacrificando parte de su tiempo libre.

Esta misma concepción economicista y competitiva de la sociedad actual fomenta la creencia que el camino al éxito profesional solo puede alcanzarse dejando en un segundo plano la vida personal.

Está demostrado que, a largo plazo, la búsqueda constante del equilibrio entre vida personal y laboral contribuye a que las personas sean más productivas y obtengan mejores resultados laborales.

Por ello, la necesidad de conciliar la vida personal – familiar – laboral es uno de los aspectos clave que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema horario en las organizaciones.

Es evidente que, cada vez más, y por supuesto también motivado por la legislación al respecto, las empresas están implantando políticas que favorecen y facilitan esa conciliación.

La Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, ha introducido cambios legislativos en el ámbito laboral para posibilitar que los trabajadores puedan participar plenamente de la vida familiar.

Ente otras medidas la ley trata de fomentar un equilibrio entre los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. Al mismo tiempo pretende facilitar que los hombres puedan ser copartícipes del cuidado de sus hijos desde el mismo momento del nacimiento o de su incorporación a la familia.

Una novedad destacable de la ley es la ampliación de los supuestos que no pueden computarse como faltas de asistencia a efectos de extinción del contrato de trabajo por absentismo laboral como: el riesgo durante el embarazo, las enfermedades causadas por el mismo, el parto y la lactancia.

En términos de equilibrio entre vida personal, familiar y laboral, la organización óptima de trabajo será aquella que ofrezca mayor regularidad y estabilidad a los trabajadores y sin exceso de carga horaria. Cualquier desviación de un patrón de jornada fija influye en las dificultades de conciliación.

En la actualidad y gracias a las nuevas tecnologías (tablets, *smartphones*) ya nadie está a salvo de trabajar en horas que se quitan al tiempo libre. Por eso en Francia, y ante la creciente imposibilidad de desconexión de la vida laboral, se ha establecido un acuerdo entre los dos sindicatos mayoritarios y las dos patronales del sector de asesoría técnica, ingeniería, servicios informáticos, recursos humanos y consultoría que permite regular el uso de dispositivos móviles en horas fuera del trabajo. El acuerdo establece que los trabajadores deberán apagar el móvil y el ordenador del trabajo durante once horas y, por tanto, tendrán el derecho de ignorar los correos electrónicos de trabajo que se envíen fuera de horas de oficina. Por su parte, las empresas tendrán la obligación de asegurar que esta medida se cumpla.

A pesar de todas estas medidas, la conciliación es un aspecto que todavía debe mejorarse en las empresas y buscar las soluciones más adecuadas, en ocasiones a título individual más

que colectivo, que permitan un adecuado desarrollo de esta necesidad fundamental de las personas que es disponer de tiempo para dedicarlo a sus actividades familiares, sociales y de ocio.

Algunas de las medidas organizativas a aplicar por las empresas para reducir los efectos de la incompatibilidad trabajo y vida personal pueden ser:

- Establecimiento de horarios de trabajo flexibles.
- Implantar programas y servicios de salud.
- Establecer programas de asistencia al empleado.
- Organización de planes de descanso.
- Fomentar el trabajo desde el domicilio, en los casos que sea adecuado y viable.
- Fomentar programas para ejercicio y apoyo a actividades deportivas.
- Fomentar actividades sociales y culturales.

### 1.5.3. Efectos sobre la productividad

Según datos del Eurostat y del Euroíndice IESE-ADECCO, España es uno de los países de Europa en el que más horas se trabajan, y sin embargo tiene unos índices de productividad más bajos. De hecho, la pérdida de niveles de productividad es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el mercado laboral español a lo largo de los últimos años.

Diversos estudios han propuesto algunos motivos por los que se produce esta situación:

En primer lugar, al haberse convertido en un hábito la extensión de la jornada laboral, se tiende a introducir en ella un mayor número de pausas, es decir, a buscar momentos de relax mucho más largos y acusados. Además, se establece la previsión de que la jornada será larga y, por tanto, que el tiempo diario de ocio personal se verá ampliamente reducido, por lo que se produce un intento de recuperación, seguramente inconsciente, de ese tiempo de ocio.

En segundo lugar, al terminar la jornada laboral más tarde, se tiende a alargar la hora de irse a dormir, reduciendo de manera ostensible el número de horas de sueño y acumulando un nivel de cansancio que va incrementándose a medida que transcurren los días de la semana. Este motivo está también relacionado con el anterior, ya que al alargar la jornada y reducir el tiempo de ocio la opción compensatoria de este tiempo es reducir las horas de sueño para poder realizar algunas actividades de ocio. Si además le añadimos que el *prime time* televisivo, como una de las formas de ocio posible, empieza casi a las 23 horas es evidente que las horas de sueño quedan ampliamente reducidas.

En tercer lugar, y como consecuencia de los dos anteriores, cuantas más horas de trabajo se acumulan y menos de sueño se descansan aparece la fatiga mental, que disminuye la capacidad de atención y concentración y aumenta la tendencia a cometer errores y por tanto a aumentar la siniestralidad.

Las diferentes investigaciones realizadas desde los años 60 hasta nuestros días, en distintos ámbitos: empresarial, universitario, sindical, etc., han demostrado que trabajar muchas horas durante largos períodos no solo es poco eficaz sino que termina por ser perjudicial para la salud de los trabajadores.

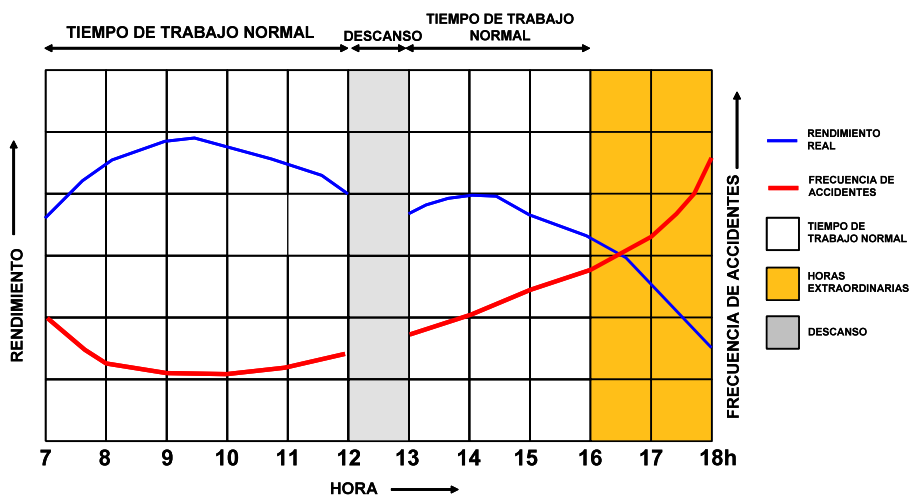
Los motivos, como ya hemos anunciado anteriormente, responden a que los trabajadores muestran síntomas de fatiga y cansancio a la vez que disponen de menos horas para su propio tiempo de ocio y disfrute personal (no existe conciliación laboral y la motivación disminuye), lo que termina traducándose en altos niveles de estrés ya que apenas se disponen de horas para descansar y organizar tanto la vida personal como laboral. Permanecer más tiempo del

necesario en el trabajo y reducir el tiempo de descanso y el tiempo dedicado a la vida personal, está comprobado que afecta psicológicamente a los empleados.

Lo que se ha demostrado es que el período óptimo de rendimiento de los trabajadores oscila, como máximo sobre las ocho horas de trabajo al día. Es decir, hacer que un empleado esté alrededor de diez horas de jornada no resulta beneficioso para la empresa ya que su productividad laboral final será de ocho horas y más allá tendrá un rendimiento inferior.

En el gráfico se muestra un ejemplo de lo mencionado anteriormente.

Los estudios demuestran que la reducción del número de horas consigue aumentos de la productividad por hora trabajada; por tanto, resulta más beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores la realización de jornadas más reducidas donde los niveles de rendimiento serán mayores y, a su vez, se facilita la disminución de los niveles de estrés.



REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL RENDIMIENTO REAL (DEDUCIDAS LAS PÉRDIDAS) Y CURVA DE ACCIDENTES EN EL TRABAJO EN CADENA

La explicación es que la fatiga es acumulativa, es decir, por cada hora que pasa se acumula un mayor nivel de cansancio; por tanto, cuanto mayor sea el número de horas trabajadas más se incrementará la fatiga acumulada. Por ello, al final de una jornada es cuando más cansados estamos. Una forma de paliar el nivel de fatiga total es la introducción de pausas y descansos que permitan la recuperación de los niveles de fatiga parciales. A más pausas y descansos menor nivel de fatiga se acumula al final de la jornada, y por supuesto la reducción de horas totales de trabajo disminuirá, también el nivel de fatiga.

En conclusión, lo recomendable es aplicar la regla de los tres ochos: 8 horas para dormir, 8 horas para trabajar y 8 horas para tiempo personal, que según indican los estudios constituyen los tiempos óptimos en cada uno de los tres tramos de la vida diaria, y donde se obtiene un mayor rendimiento en cada uno de ellos.

### 1.6. Planificación y programación del tiempo de trabajo

La planificación del tiempo de trabajo consiste en determinar el número de horas que deberá trabajar cada persona durante cada período (día, semana, etc.) dentro de un límite temporal dado (por ejemplo y habitualmente, un año).

Aspectos a tener en cuenta a la hora de planificar:

- tipos de sistema de organización del tiempo de trabajo
- condiciones que deberá satisfacer el plan con relación a la distribución del tiempo de trabajo a lo largo del tiempo·
- tipo de proceso productivo
- tipo de producto (si se puede almacenar indefinidamente o por un cierto tiempo)
- polivalencia del personal
- tipo de relación con la demanda (si se puede servir con retraso o no)
- tipo de capacidad necesaria (su perfil y si se considera que es conocida o si está sometida a aleatoriedad)
- consideración de las vacaciones
- otras decisiones que deban tomarse en consideración (niveles de producción, contrataciones y despidos, contratación de personal temporal, etc.)
- criterio o criterios de evaluación del plan

La planificación del tiempo de trabajo debe satisfacer, básicamente, dos grupos de condiciones. El primero es el que establece la relación entre la capacidad planificada (que dependerá del número de horas de trabajo de cada persona) y la necesaria; en el caso de los bienes, también incluye la relación entre la producción, los stocks y la demanda. En el segundo grupo se definen las condiciones que afectan al tiempo de trabajo: Tanto a la jornada que se realiza durante cada período, como a su distribución a lo largo de la extensión temporal de planificación.

El segundo grupo está supeditado al tipo de sistema de organización del tiempo de trabajo que se haya implantado en la empresa. En el caso de horario rígido con horas extras incluirá únicamente los límites por período y a lo largo del horizonte de las horas extras, así como la posible compensación con descanso. En el caso de la jornada anualizada o con cuentas de horas, el número de condiciones que afectan a la distribución del tiempo de trabajo, así como su complejidad, aumentan considerablemente.

Planificar el tiempo de trabajo con un límite temporal suficiente no sólo garantiza el cumplimiento de las condiciones, sino que, además, asegura que los recursos (en este caso la capacidad vinculada a los recursos humanos) se aprovechen de la mejor manera posible y de forma eficiente.

Planificar el tiempo de trabajo no solo resulta positivo para la empresa, sino también para el personal. Por un lado, pueden disponer de un calendario fiable con cierto tiempo de antelación y, por otro, el procedimiento de planificación puede incorporar, en la medida de lo posible, sus preferencias por un tipo de jornada u otro. Ambos aspectos contribuyen a una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

La programación del tiempo de trabajo consiste en asignar horarios de trabajo al personal.

El reto de la organización del tiempo de trabajo consiste en programar los horarios del personal para adaptarse lo mejor posible a la capacidad necesaria, manteniendo el coste salarial bajo control, respetando todas las regulaciones aplicables (por ejemplo, la extensión de los horarios y los períodos de descanso) y considerando la satisfacción del personal.

Para finalizar este apartado, y como resumen de los factores analizados en el mismo, proponemos una serie de criterios a tener en cuenta a la hora de pensar en el diseño de los horarios de trabajo:

- a. La fijación de límites diarios, semanales y anuales de horas de trabajo que sean conocidos por todo el personal de la organización

- b. Naturaleza excepcional de las horas extraordinarias (limitación número de horas, medidas compensatorias)
- c. Conciliación vida personal - familiar - laboral
- d. Vacaciones anuales pagadas
- e. Reconocimiento efectos adversos del trabajo nocturno
- f. Posibilidad de elección de trabajo a tiempo parcial - tiempo completo en igualdad de condiciones
- g. Negociación colectiva sobre organización tiempo de trabajo
- h. Medidas de control sobre el cumplimiento

Todo ello permite generar sistemas de organización del trabajo que respondan a las necesidades de las empresas y los trabajadores.

## 2. Absentismo laboral

### 2.1. Concepto

“Absentismo” procede del vocablo latino “absentis” y se aplicaba a los terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaron sus tierras. Con el desarrollo industrial este concepto comenzó a utilizarse para hacer referencia a los trabajadores de las fábricas que se ausentaban de su trabajo.

La literatura especializada ofrece diferentes definiciones de absentismo que, básicamente, pueden clasificarse en dos grupos: aquellas que definen de modo estricto el absentismo como ausencia física del lugar de trabajo, y aquellas que, atendiendo a un criterio más amplio, incluyen en el absentismo tanto la ausencia física como la mental.

A la hora de analizar las causas del absentismo hay que recordar que estamos ante un fenómeno multifactorial y complejo. Así, en la explicación del mismo intervienen factores de tipo psicológico y social que impactan de diferente manera en cada tipo de absentismo.

El absentismo, o al menos una parte del mismo, debe ser analizado como el síntoma de una situación subyacente, que puede ser una situación de tensión sindical, de mal clima laboral, de mal estilo de dirección, sistema de organización del tiempo inadecuado, etc. Como raíz común, se señala que tras un alto índice de absentismo existe un problema de valores: los trabajadores no se sienten responsables de su trabajo, hay una cierta cultura absentista o, cuanto menos, permisiva y cómplice del absentismo.

Las conductas de absentismo laboral surgen cuando se rompe el contrato psicológico implícito entre el empleado y la organización. Las principales conductas de abandono son los retrasos y la ausencia del trabajo, que, junto con el bajo rendimiento, el trabajo de baja calidad y los accidentes laborales, constituyen las conductas que, de forma más característica, ponen de manifiesto la defectuosa integración y, a veces, el fracaso total de las relaciones entre individuo y organización.

El absentismo laboral tiene tres manifestaciones que podemos resumir en:

- Laboral: cuando el trabajador, por factores o condiciones laborales, entiende que son desmotivadoras, como son la relación remuneración-trabajo, no siéndole en absoluto satisfactoria; lo cual le conduce a una desmotivación en la realización de sus funciones, o por tareas monótonas, repetitivas y parciales que disminuyen, considerablemente, el interés y la motivación, y que le llevan a una situación de alienación, de la que intenta evadirse.
- Presencial: Este absentismo proviene de una situación de falta de presencia física del trabajador en el puesto de trabajo, derivado de situaciones de abuso en la prolongación de bajas por enfermedad, abusos de determinados permisos para casos concretos de necesidades reales por el trabajador y que se mal utilizan. Es una situación que afecta a temas legales.
- Emocional: es un absentismo o ausencia de compromiso y comportamiento desmotivado del trabajador en el puesto de trabajo, son horas de presencia pero con un nivel bajo de productividad, es decir horas de presencia pero de ausencia productiva, se relaciona con el compromiso de los trabajadores en la empresa y con su desempeño.

El absentismo daña especialmente la productividad de las empresas al suponer un coste cuantificable en su componente de percepción por incapacidad temporal y por las cotizaciones obligatorias relativas a las contingencias comunes. Pero además, el absentismo produce otros costes, más difíciles de cuantificar, relativos al tiempo perdido en el propio lugar de trabajo y al deterioro del clima laboral en la empresa.

Es, en definitiva, un fenómeno multifactorial y complejo al que no podemos enfrentarnos solo con un arsenal de medidas coercitivas y punitivas.

En este sentido, el absentismo es síntoma de otros problemas que deben ser analizados. Una parte importante del absentismo laboral puede explicarse como consecuencia de situaciones de mal clima laboral o escasa calidad de vida laboral.

Por tanto, proponemos la consideración de tres tipos básicos de absentismo:

- Absentismo previsible y justificado: la empresa está informada previamente de la ausencia.
- Absentismo no previsible y sin justificación: abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.
- Absentismo presencial: forma de absentismo en la que el empleado acude al lugar de trabajo pero dedica parte del tiempo a tareas que no son propias de su actividad laboral o bien no emplea todas sus capacidades en el desempeño de la misma.

Recordemos que las principales causas del absentismo no justificado se resumen en las siguientes:

1. Factores organizacionales (estilo de *management*, clima laboral)
2. Factores relacionados con la falta de motivación y de compromiso del trabajador
3. Factores personales (actitud ante el trabajo, circunstancias familiares, etc.)
4. Factores relacionados con la calidad laboral (rigidez de horarios, monotonía, falta de expectativas, estrés laboral)

Analizaremos estos factores y su relación con la conducta absentista en el apartado dedicado al modelo.

## 2.2. Datos

En España, el absentismo en la empresa tuvo un coste directo global a finales de 2013 de 25.500 millones de euros, equivalente a un 2,5% del Producto Interior Bruto (PIB). En términos de costes de oportunidad de la no productividad por absentismo, que engloba el total de costes directos e indirectos, estas cifras equivalen a 55.000 millones y un 5,4% del PIB.

Según los datos que aporta el III Informe Adecco sobre absentismo laboral, los costes del absentismo por contingencias comunes en España suponen 4.371 millones a la Seguridad Social y otros 5.012 millones en prestaciones económicas de las empresas por el abono de complementos.

Según el informe, España, con una media de 10,7 días “perdidos” por trabajador y año, se sitúa como el segundo país con mayor nivel de bajas laborales entre los analizados y presenta una tendencia cambiante en el tiempo. Suiza (con una media de 10,9 días “perdidos”) se sitúa como el país con mayor número de bajas laborales y la tendencia es de alza moderada. Estados Unidos (con una media de 4,8 días “perdidos” por trabajador y año) es el país que presenta los menores niveles de bajas laborales y mantiene, además, una tendencia decreciente en el tiempo.



En 2013 se registraron un promedio de 262.345 bajas por incapacidad temporal de media mensual, un dato que contrasta con los 483.011 procesos de finales de 2007. Esto quiere decir que durante la crisis las bajas laborales se redujeron un 45,6%, aunque para valorar adecuadamente este dato hay que tener en cuenta el importante decrecimiento de la población laboral, lo que ya supone por sí solo una reducción de las bajas laborales.

La crisis y la fortísima destrucción de empleo que se ha producido han provocado que empleados que en otra coyuntura económica hubieran causado baja en su empresa, se hayan resistido más a hacerlo por miedo a perder su empleo. A esta circunstancia se han unido también medidas aprobadas por el Gobierno en 2012 que pretenden hacer frente a la problemática del absentismo.

Sin embargo, los datos del 2014 empiezan a mostrar ya una tendencia a la inversa; es decir, los procesos de baja registrados durante este año ascienden a 330.427 de media al mes, un 25% más que en 2013.

Estos datos revelan que el absentismo laboral sigue siendo un problema vigente en las empresas y que no parece que se haya aprovechado la coyuntura de la crisis para modificar la cultura absentista presente en ellas, por lo que se hace necesaria la aplicación de estrategias que permitan contener este nuevo avance.

### 2.3. El absentismo en el ordenamiento jurídico español

(Texto elaborado por Juan Pablo Maldonado Montoya. Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social Universidad San Pablo – CEU)

#### 2.3.1. Introducción y antecedentes

El Estatuto de los Trabajadores no trata el absentismo laboral unitariamente, sino que se ocupa del mismo en preceptos desperdigados:

- Artículo 20.3 y 20.4, sobre control de las obligaciones y deberes laborales, y verificación del estado de enfermedad o accidente de trabajo que sea alegado para justificar faltas de asistencia al trabajo.
- Artículo 54.2, a), que configura como causa de despido disciplinario las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo.
- Artículo 52 d), que entre las causas objetivas de despido contempla la reiteración de faltas de asistencia al trabajo.

La prestación principal del trabajador es la de trabajar. Salvo casos excepcionales, como el trabajo a distancia, en que la prestación de la actividad laboral se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este (Art. 13.1 ET), la actividad laboral exige el desplazamiento y permanencia del trabajador en el lugar el trabajo durante la jornada de trabajo. Incluso en el supuesto especial del trabajo a distancia, existe a fin de cuentas un lugar y tiempo de trabajo. Y ello aunque de la literalidad del artículo 13.3 ET pudiera desprenderse que la presencia se predica respecto de supuestos distintos de los del trabajo a distancia: “Los trabajadores a distancia tendrán los mismos derechos que los que presten sus servicios en el centro de trabajo de la empresa, salvo aquellos que sean inherentes a la realización de la prestación laboral en el mismo de manera presencial”. Más bien, lo que ocurre es que cuando el lugar de trabajo no es el elegido por el empresario sino por el trabajador –y más cuando lo es su propio domicilio- el control del absentismo entraña gran dificultad y que, por eso mismo, se relaje su verificación.

Los poderes directivos del empresario permiten a este último controlar el absentismo, así como reprimirlo. En una sociedad disciplinaria, presidida por el deber y la obligación, la orde-

nación del trabajo tiende a resaltar aquellos elementos que acotan las obligaciones y deberes del trabajador y del empresario, y los primeros de todos, el tiempo y lugar de trabajo, que por su propia naturaleza son de fácil medición y control. Por el mismo motivo, el poder disciplinario del empresario reacciona de forma más inmediata ante los incumplimientos del trabajador en relación al tiempo y lugar de trabajo.

No es de extrañar que el Estatuto de los Trabajadores recogiese desde un primer momento instituciones de control del absentismo, ni que la primera de las causas de despido disciplinario sea precisamente la existencia de faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo. Ambas instituciones se mantienen desde entonces prácticamente inalteradas. Y ambas instituciones se ocupan de las faltas de asistencia de los trabajadores que suponen un incumplimiento de sus obligaciones laborales por no estar justificadas. En fin, se trata de instituciones de gran arraigo, que responden a la visión tradicional de la relación laboral, de limitada sobre todo por el lugar y tiempo de trabajo.

También desde un primer momento, el Estatuto de los Trabajadores se ocupó de las faltas de asistencia justificadas. A ello responde la introducción del absentismo (sin matices, estén o no sin justificar las faltas de asistencia) como causa objetiva de extinción del contrato de trabajo. La aparición de esta nueva vía de extinción de la relación laboral coincide en el tiempo con la emergencia de otras nuevas herramientas jurídico-laborales que escapan de la tradicional lógica derechos-obligaciones y cumplimiento-incumplimiento para responder a los fines empresariales y productivos.

El despido por causas objetivas - entre ellas el absentismo - fue introducido en nuestro ordenamiento jurídico por el Real Decreto - ley 17/1977, de 4 de marzo, de Relaciones de Trabajo. El Estatuto de los Trabajadores redujo el número de días de absentismo que permitían la extinción del contrato de trabajo (a la vez que introdujo como requisito la existencia de un problema generalizado de absentismo en el conjunto de la empresa, que se tradujo en la exigencia de que el absentismo en la empresa superase un índice mínimo entre la totalidad de los trabajadores de la empresa). Asimismo el Estatuto de los Trabajadores precisó y amplió la lista de ausencias al trabajo que no constituyen absentismo y que por lo tanto no se computan a efectos de la extinción del contrato de trabajo<sup>1</sup>.

Como tendremos ocasión de ver más abajo, desde entonces la evolución de la institución ha estado marcada por un doble afán: por un lado, facilitar al empresario la extinción del contrato del trabajador absentista; por otro, matizar las faltas de trabajo que no hacen a un trabajador absentista (y que por lo tanto no deben computar a los efectos del absentismo). Esas dos inquietudes, en apariencia contradictorias, son en realidad complementarias, como lo demuestra el hecho de que a medida que el legislador ha ido relajando los requisitos cuantitativos del absentismo que opera como causa de despido, también ha ampliado la lista de faltas al trabajo que a tales efectos no han de tomarse en consideración. Es decir, desde su incorporación al sistema español de relaciones de trabajo en 1977, la causa de despido por absentismo del trabajador ha sido progresivamente acotada y matizada, mejorada en sentido técnico.

### 2.3.2. La facultad empresarial de control del absentismo

El poder de dirección del empresario, implícito en la estructura misma de la relación laboral, tal y como se deduce del artículo 1.1. del Estatuto de los Trabajadores al caracterizar el trabajo asalariado por, además de ser realizado por cuenta ajena, hacerlo “dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario”. Entre el abanico de facultades empresariales fundadas en el poder de dirección del empresario, interesan ahora las recogidas en los apartados 3 y 4 del artículo 20 del estatuto de los

<sup>1</sup> ALONSO OLEA, M.: El Estatuto de los Trabajadores: Texto y comentario libre, Madrid, Civitas, 1980, pág. 184.

Trabajadores, sobre control del trabajo y verificación de la enfermedad que justifica la falta de asistencia del trabajador, respectivamente.

## 1. Control de la asistencia al trabajo

El artículo 20.3 ET establece:

*El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.*

Entre esas medidas destacan las encaminadas a controlar el lugar y tiempo de trabajo, es decir, la asistencia al trabajo. Dichas medidas son posibles siempre que cumplan el juicio de triple proporcionalidad: de idoneidad, es decir, que la medida sea susceptible de lograr el objetivo propuesto; necesidad, es decir, que no exista otra menos lesiva o moderada para lograr el propósito buscado, y proporcionalidad en sentido estricto; esto es, que sea equilibrada y que de ella resulten más beneficios que perjuicios<sup>2</sup>.

Entre otras, son posible las siguientes:

- Hojas de firmas
- Fichas magnéticas<sup>3</sup>
- Identidad corporal, como la huella digital<sup>4</sup> y grabación de la pupila, que evitan el peligro de suplantación de la persona y que en principio no suponen una intromisión abusiva en la esfera de privacidad del trabajador<sup>5</sup>.
- En determinados casos, video-vigilancia. Hay que tener presente que, a diferencia de otros medios de control de entrada y salida de los trabajadores, la video-vigilancia siempre ha resultado polémica. Buena muestra de ello es la Sentencia del Tribunal Constitucional de 11 de febrero de 2013, que otorga el amparo por vulneración de su derecho fundamental a la intimidad a un trabajador que es sancionado por incumplimiento de su jornada de trabajo, con base en imágenes captadas por cámaras de video-vigilancia instaladas en su puesto de trabajo sin haber sido informado previamente sobre la utilidad de supervisión del cumplimiento de sus obligaciones laborales además de las de seguridad. Adviértase que en este caso, en el que a primera vista pudiera parecer que el máximo intérprete de la Constitución se apartase de su propia doctrina precedente, la base de la inconstitucionalidad no radica en la existencia de cámaras que captan imágenes de quién entra y quién sale, sino en la ausencia de información al trabajador sobre la trascendencia de dicha medida como mecanismo de control de asistencias y retrasos al trabajo. En este sentido, una cosa debe quedar clara; lo que no es viable es colocar cámaras alegando razones de seguridad para luego emplearlas como medio de control de los trabajadores. Se pueden instalar mecanismos de video-vigilancia como medio de control laboral (más aún si, como en el supuesto analizado por el TC, existe la sospecha de que el trabajador engaña sobre las horas de entrada y salida), pero esta función debe quedar clara desde un principio<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Entre otras, STC 186/2000, de 10 de julio (RTC 2000, 186).

<sup>3</sup> SAN 2 octubre 1990.

<sup>4</sup> STS de 2 de julio de 2007 (RJ 2007, 6598).

<sup>5</sup> En este sentido, SALAMA PENALVA, A.: "El control de accesos por medio de huella digital y sus repercusiones prácticas sobre el derecho a la intimidad de los trabajadores", *Aranzadi Social*, núm. 9, 2010, BIB 2010/735, pág. 6.

<sup>6</sup> Sobre la sentencia indicada, TALENS VISCONTI, E. E.: "Videovigilancia mediante cámaras fijas y protección de datos en el ámbito laboral. Comentario a la sentencia del Tribunal Constitucional 29/2013, de 11 de febrero de 2013", *Revista Aranzadi de Derecho y Nuevas Tecnologías*, núm. 33, 2013, BIB 2013/2498.

En cualquier caso, la utilización fraudulenta de estas medidas por parte del trabajador constituye un incumplimiento laboral, que en función de su gravedad puede ser causa de despido disciplinario al amparo de lo establecido en el artículo 54.2 d) del Estatuto de los Trabajadores, es decir, por “la transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo”.

Así, se ha declarado procedente el despido disciplinario de un trabajador que a pesar de estar de baja por incapacidad temporal lleva una vida normal y viaja al extranjero por razones personales<sup>7</sup>. La realización de estas actividades durante la incapacidad temporal evidencia que el trabajador podría trabajar<sup>8</sup>.

Sin embargo, el poder de dirección del empresario no le faculta, con carácter general, a almacenar en soporte informático datos atinentes a la salud de los trabajadores - y en concreto, del diagnóstico médico - prescindiendo del consentimiento de éstos (STC 202/1999, de 8 de noviembre)<sup>9</sup>.

## 2. Verificación de la enfermedad del trabajador por el médico de la empresa

Supuesto muy específico, que no lo es de control de asistencia, sino de comprobación de la enfermedad alegada por el trabajador para faltar al trabajo o justificar sus ausencias, es el previsto en el artículo 20.4 del Estatuto de los Trabajadores:

*El empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico. La negativa del trabajador a dichos reconocimientos podrá determinar la suspensión de los derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario por dichas situaciones.*

El precepto responde a la finalidad de frenar el absentismo, pero también al de evitar que además el empresario tenga que pagar al trabajador las cantidades que por la situación de incapacidad temporal le correspondan a cargo al empresario. Por ello, el precepto faculta a verificar tan sólo si existe o no enfermedad que justifique la ausencia del trabajador, pero no faculta al empresario a indagar más extremos, como, por ejemplo, si la enfermedad es contagiosa<sup>10</sup>.

Óbviamente, el criterio del médico de la empresa no puede imponerse al del médico del Servicio Público de Salud que hubiera extendido la baja médica. Las discrepancias deben ser resueltas por la Inspección sanitaria<sup>11</sup>. En todo caso, de imponerse el criterio médico contrario a la baja por enfermedad, la ausencia del trabajador habría estado amparada por la baja del médico del Servicio Público de Salud y no cabría ni despido disciplinario ni ninguna otra sanción por el error de diagnóstico médico. Cosa distinta sería que el trabajador hubiera simulado la enfermedad o accidente, lo que supondría un claro incumplimiento de sus obligaciones, susceptible por tanto de sanción y de despido disciplinario por transgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza en el desempeño del trabajo [Art. 54.2 d.)<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> STSJ de Madrid de 28 de noviembre de 2008 (JUR 2009, 89916).

<sup>8</sup> STSJ de Cataluña, de 5 de mayo de 2010 (JUR 2010, 314665).

<sup>9</sup> En profundidad, sobre la cuestión, GARCÍA MURCIA, J.: “Derecho a la intimidad y contrato de trabajo: la anotación de las bajas médicas”, *Repertorio Aranzadi del Tribunal Constitucional*, núm. 13, 2000, BIB 2000/1222.

<sup>10</sup> MONTOYA MELGAR, A.: “El poder de dirección del empresario”, *Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 100, vol. I., pág. 592.

<sup>11</sup> SSTSJ de Asturias de 24 de junio de 1993 (AS 1993, 2831) y Andalucía, Málaga, de 15 de mayo de 1994. Llama la atención la STSJ de Cantabria de 19 de julio de 2003, que declara nulo el despido disciplinario de trabajador en situación de incapacidad temporal que nos es hallado en casa dos veces a altas horas de la madrugada, lo que ponía en entredicho la enfermedad del trabajador, estando tipificado como incumplimiento grave en el convenio colectivo de aplicación (puede acudirse al comentario crítico de GIL y GIL, J. L.: “Despido disciplinario nulo: garantía de indemnidad y libertad e intimidad personal”, *Aranzadi Social*, núm. 226, 2004, BIB 2004/636).

<sup>12</sup> MONTOYA MELGAR, A.: “Artículo 20. Dirección y control de la actividad laboral”, en AAVV (Sempere, Coord.), *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores*, 9ª ed., Navarra, 2013, pág. 225.

### 3. Alta médica a propuesta de la mutua patronal

Recientemente, el Gobierno español ha dado un paso más en la lucha contra el absentismo. El Real Decreto 625/2014, de 18 de julio, por el que se regulan determinados aspectos de la gestión y control de los procesos por incapacidad temporal en los primeros trescientos sesenta y cinco días de su duración (así reza el encabezamiento del real decreto), además de reformar las mutuas colaboradoras de la Seguridad Social (modificaciones que afectan a su naturaleza, funciones, régimen económico, estructura y responsabilidades), introduce significativas novedades en la gestión de la incapacidad temporal de los trabajadores, con las que se persigue una mayor eficacia y transparencia en la gestión de dicha contingencia.

Ya la recomendación número 10 (“lucha contra el fraude”) del Informe de Evaluación y Reforma del Pacto de Toledo, de 2011, defendía “incrementar, aún más, los mecanismos de control y seguimiento de las prestaciones, especialmente de la incapacidad temporal, a fin de evitar el absentismo injustificado”. A tal fin, como la misma recomendación indica, la Comisión no permanente de seguimiento y evaluación de los acuerdos del Pacto de Toledo “considera que deben potenciarse los mecanismos de colaboración y las posibilidades de control por parte del Instituto Nacional de la Seguridad Social y las Mutuas, en relación con los diferentes procesos de incapacidad, con especial atención a los procesos de baja de duración inferior a 15 días, que suponen una carga económica notable al ser sufragados con cargo a la empresa”. Obviamente - así lo dice la Comisión - esa reordenación de los mecanismos de control y seguimiento de la incapacidad temporal debería “atender al necesario equilibrio entre el control del fraude y la protección del trabajador impedido para su actividad laboral”. No podemos olvidar el mandato recogido en el artículo 40 de la Constitución, conforme al cual los poderes públicos deben mantener un régimen público de seguridad social que garantice prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad, como es el caso de la incapacidad temporal.

No debe extrañar que el Informe de Evaluación y Reforma del Pacto de Toledo tan solo explique preocupación por los costes de seguridad social (para la propia Seguridad Social y para el empresario) que el fraude en la prestación por incapacidad temporal implica, sin que haga expresa mención a la trascendencia que el absentismo fraudulento tiene para la productividad de las empresas y para el conjunto de la economía nacional. Dicho olvido responde a la razón de ser del Pacto de Toledo, que nació con la principal preocupación de hacer sostenible el sistema español de seguridad social. Pero es evidente que cuando se combate el abuso en las prestaciones por incapacidad temporal y el absentismo fraudulento, se incide también, favorablemente, en la productividad.

No se puede desconocer - el Preámbulo del Real Decreto lo reconoce - que en la actualidad se dan una serie de circunstancias que facilitan un mayor control y eficacia de la lucha contra el fraude en la incapacidad temporal, y que tal vez antes no se daban:

- a. Ha existido un importante avance en la coordinación de las distintas entidades que participan en la gestión de la prestación por incapacidad temporal. Ello ha permitido el intercambio de datos entre los servicios públicos de salud de las comunidades autónomas, el Instituto Nacional de Gestión Sanitaria, las entidades gestoras de la Seguridad Social y las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.
- b. Las nuevas tecnologías permiten tanto el intercambio de datos médicos para el control de la incapacidad temporal, como el acceso telemático de los inspectores médicos adscritos a las entidades gestoras de la Seguridad Social a la documentación clínica que los distintos servicios públicos de salud de los trabajadores del sistema de Seguridad Social poseen.

- c. Los avances técnicos que se han dado en la estimación teórica de la duración de una situación de incapacidad temporal en función no solo de la patología, sino también de la edad y la ocupación del trabajador. Esto ha permitido establecer protocolos de temporalidad de los actos médicos de confirmación de la baja, que, sin perjuicios de su libertad de criterio médico, facilitan al facultativo que emite el parte de baja asignar un plazo estimado de duración del proceso.

Con el Real Decreto, artículo 6.1, las mutuas colaboradoras de la Seguridad Social pueden actuar desde el primer día de baja laboral. Si de la información clínica que dispone (partes médicos de baja o de confirmación de baja, informes complementarios, y actuaciones de control y seguimiento que desarrolle) considera que el beneficiario de la prestación por incapacidad temporal podría no estar impedido para el trabajo, podrán formular, a través de los médicos adscritos a ellas, “propuestas motivadas de alta médica”, a las que acompañarán los informes y pruebas que, en su caso, se hubiesen realizado. Las mutuas comunicarán simultáneamente al trabajador afectado, para su conocimiento, que se ha enviado la propuesta de alta.

Las propuestas de alta de las mutuas se han de dirigir a las unidades de la inspección médica del servicio público de salud, quienes inmediatamente las deben remitir a los facultativos o servicios médicos a los que corresponda la emisión de los partes médicos (Art. 6.2 RD 625/2014). Estos facultativos deben pronunciarse, bien confirmando la baja médica, bien admitiendo la propuesta, a través de la expedición del correspondiente parte de alta médica.

En el caso en que el médico competente confirme la baja, consignará el diagnóstico, el tratamiento médico dispensado y las causas que justifican la discrepancia, y se señalarán las atenciones y controles médicos que se considere necesario realizar. La inspección médica trasladará a la mutua el informe junto a la actuación realizada en el plazo máximo de cinco días desde la recepción de la propuesta de alta.

Cuando la inspección médica no reciba contestación de los facultativos o de los servicios médicos, o cuando discrepe de dicha contestación, podrá acordar el alta médica, efectiva e inmediata. En cualquier caso, la inspección médica debe comunicar a la mutua, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de recepción de la propuesta de alta, la actuación realizada y los informes que el facultativo hubiera emitido.

Si la propuesta de alta de la mutua no fuese resuelta en el plazo de cinco días, la mutua podrá solicitar el alta al Instituto Nacional de la Seguridad Social (en su caso, al Instituto Social de la Marina), que resolverá dentro de los cuatro días siguientes a su recepción (Art. 6.3 RD 625/2014).

No obstante, el RD 625/2014 establece un régimen transitorio durante los seis meses siguientes a su entrada en vigor. Durante ese periodo los plazos de contestación por parte del Servicio Público de Salud se amplía a once días, y el del Instituto Nacional de la Seguridad Social a ocho.

#### 4. Otras medidas

En fin, el abanico de medidas encaminadas a evitar el fraude en las prestaciones por incapacidad temporal es bastante amplio. Así, el Instituto Nacional de la Seguridad Social podrá disponer que los trabajadores que se encuentren en situación de incapacidad temporal sean reconocidos por los inspectores médicos de dicha entidad gestora. Y la misma facultad tienen las mutuas respecto de los beneficiarios de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes incluidas en su ámbito de gestión, para que sean reconocidos por médicos dependientes de las mismas (Art. 9.1 RD 625/2014).

En caso de inasistencia del trabajador, se procederá a suspender cautelarmente la prestación económica, y si en los diez días siguientes el trabajador no justifica su falta de asistencia, la prestación se extinguirá (Art. 9.3 RD 625/2014); si la justificase, quedará sin efecto la suspensión cautelar y se procederá a rehabilitar el pago de la prestación desde la fecha en que quedó en suspenso (Art.9.5 RD 625/2014).

### 2.3.3. Despido disciplinario por faltas de asistencia al trabajo

Según establece el artículo 54.1 del Estatuto de los Trabajadores, “el contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador”. Entre los incumplimientos que pueden fundar el despido disciplinario del trabajador se encuentran “las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo” (Art. 54.2 a) ET).

La gravedad del incumplimiento de inasistencia al trabajo viene dada por su reiteración, y la culpa del trabajador por su falta de justificación. Lo que el Estatuto de los Trabajadores no precisa es el número de faltas de asistencia al trabajo que son necesarias en un determinado periodo de referencia, que tampoco se concreta, para que se aprecie que existe repetición y por lo tanto gravedad. Habrá que estar a lo que establezca el convenio colectivo de aplicación. Puede por tanto ocurrir que en un sector y territorio (o en una empresa) tres faltas de asistencia continuadas sin justificar constituyan causa de despido y en otros no, o que en algunos basten cinco discontinuas y en otros no. Hay pues que acudir a lo que establezca el convenio colectivo de aplicación.

Comprobada la reiteración, que únicamente exige un cómputo de las faltas de asistencia, habrá de comprobarse si la misma está o no justificada. El precepto no contiene un elenco de justificaciones posibles, hay que remitirse a otros preceptos legales (en su caso, al convenio colectivo de aplicación) y a la jurisprudencia.

Desde luego la falta de asistencia está justificada en supuestos claros como la enfermedad o el ejercicio del derecho de huelga, toda vez que el artículo 45.1 c) del Estatuto de los Trabajadores la incapacidad temporal es causa de suspensión del trabajo, y el artículo 45.1) predica lo mismo respecto del ejercicio del derecho de huelga. También la privación de libertad mientras no exista sentencia condenatoria firme (mientras tanto el contrato queda suspendido, tal y como establece el artículo 45.1 g) ET). Por supuesto, tampoco pueden ser objeto de sanción (ni siquiera privan del derecho a remuneración) las faltas de asistencia por los motivos relacionados en el artículo 37.3 del Estatuto de los Trabajadores (permisos retribuidos), siempre que medie previo aviso y justificación: a) quince días naturales en caso de matrimonio; b) dos días (cuatro días cuando el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto) por nacimiento de hijo o por fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad; c) un día por traslado del domicilio habitual; d) por el tiempo indispensable (o el que conste en la norma legal o convencional) para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal (el ejercicio del sufragio activo, presidentes y vocales de mesas electorales, el desempeño de la función de jurado, la comparecencia en órganos jurisdiccionales, etc.); e) la realización de funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente; f) por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deba realizarse dentro de la jornada de trabajo. Y la misma suerte corren las ausencias por horas al trabajo (o por jornadas completas en caso de acumulación) para lactancia del menor de nueve meses (Art. 45.4 ET), o las que obedecen al nacimiento de hijo prematuro o que, por cualquier otra causa, deban permanecer hospitalizados a continuación del parto (Art. 45. 4 bis ET).

Conforme al artículo 21.4 de la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de protección integral contra la violencia de género, tampoco pueden ser objeto de sanción las ausencias al trabajo debidas a la situación física o psicológica de la trabajadora víctima de violencia de género. Ni pueden serlo tampoco las ausencias debidas a retenciones ilícitas de la persona del trabajador<sup>13</sup>.

La doctrina judicial recoge numerosas sentencias en las que no da por justificadas determinadas faltas de asistencia: ingreso en prisión no comunicado a la empresa, no reincorporación tras haber obtenido el alta médica, vacaciones que se disfrutaron sin autorización del empresario, inasistencia después de declarado improcedente el despido, ausencias por enfermedad de parientes hasta segundo grado superando el número máximo de días de permiso por dicho motivo, etc.

#### 2.3.4. Las faltas de asistencia como causa objetiva de despido

##### 1. Configuración legal como causa objetiva de despido

Las faltas de asistencia al trabajo se configuran como causa objetiva de despido en el artículo 52 d) del Estatuto de los Trabajadores<sup>14</sup>:

*Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el cinco por ciento de las jornadas hábiles, o el 25 % en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses.*

*No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tengan una duración de más de veinte días consecutivos, ni las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de Salud, según proceda.*

*Tampoco se computarán las ausencias que obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave.*

Hasta hace poco, el precepto exigía no solo las faltas de asistencia del trabajador, sino también que existiera un problema generalizado de asistencia en el conjunto del centro de trabajo, que se traducía en un determinado “índice de absentismo”. Por ello, desde su aparición esta causa objetiva de despido fue bautizada como despido por absentismo. Esa expresión era admisible a la luz del texto del precepto hasta el RD-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. No obstante, la aparición del término “absentismo” siempre resultó un tanto forzada. Una vez eliminada del texto el requisito de un determinado índice de absentismo en la empresa, parece prudente evitar seguir hablando de despido o extinción del contrato de trabajo por absentismo.

<sup>13</sup> MONTOYA MELGAR, A.: *Derecho del Trabajo*, 32ª ed., 2011, Madrid, Tecnos, pág. 477.

<sup>14</sup> Puede consultarse ALZAGA RUIZ, I.: “El absentismo del trabajador como causa de despido”, *Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 150, 2011, BIB 2011, 434; LUJÁN ALCARAZ, J.: “Absentismo”, *Aranzadi Social*, núm. 7, 2008, BIB 2008/1581; MORALES VÁLLEZ, C. E.: “La extinción del contrato por causas objetivas: el absentismo laboral”, *Aranzadi Social*, núm. 5, 2001, BIB 2011, 1121.



Si acudimos al Diccionario de la Real Academia Española, encontramos diversas acepciones de la palabra absentismo: “Abstención deliberada de acudir al trabajo. // 2. Costumbre de abandonar el desempeño y funciones y deberes anejos a un cargo. // 3. Costumbre de residir el propietario fuera de la localidad en que radican sus bienes”.

Cualquiera de las posibles acepciones que son de aplicación al trabajador asalariado –las dos primeras- entran en frontal contradicción con el contenido literal del resto del artículo 52 d) ET. El precepto se refiere, por un lado, a faltas “aun justificadas”, por lo que quedaría excluida la primera acepción del Diccionario de la RAE, que indica ausencia deliberada; por otro, a faltas “intermitentes”, que parece excesivo equiparar a la “costumbre” o hábito al que apunta la segunda acepción (conforme a la literalidad del precepto, bastarían dos periodos de ausencias para incurrir en causa objetiva de extinción del contrato de trabajo). Podemos afirmar que el contenido del artículo 52 d) ET es contradictorio.

El término “absentismo” conlleva una carga despectiva hacia el trabajador que ve extinguido su contrato de trabajo por esta vía. En la medida en que la jurisprudencia viene interpretando que para que opere la causa extintiva no es precisa culpabilidad del trabajador ni más de una reiteración, hay que concluir que la palabra absentismo debe ser desechada para referirnos a la causa extintiva que nos ocupa.

El texto del artículo 52 d) ET ha sufrido diversas alteraciones desde la aprobación del Estatuto de los Trabajadores en 1980. Unas veces para reducir los requisitos para acudir a esta vía de extinción del contrato de trabajo; otras para incrementar o matizar el elenco de faltas de asistencia que no computan a efectos del despido por absentismo.

Entre las últimas modificaciones cabe destacar la desaparición del requisito de que además del absentismo del trabajador la empresa tuviera un problema de absentismo (expresado en un 5% antes de la Ley 35/2010 y un 2,5% después de ella)<sup>15</sup>. En contrapartida, se aumentó el listado de faltas que no computan como absentismo a los efectos del despido por causas objetiva.

## 2. Cómputo

El cómputo de las faltas de asistencia es más flexible de lo que de la literalidad del precepto se podría desprender<sup>16</sup>. Aunque el artículo 52 d) del Estatuto de los Trabajadores habla de “jornadas hábiles”, se trata en realidad de días de trabajo en la empresa. Parece que el calendario de la empresa, que ésta debe elaborar anualmente y exponer en lugar visible en cada centro de trabajo (Art. 34.6 ET), es el que en principio debe servir de medida. Por lo tanto, no se computan los días de descanso. Por el contrario, se tienen en cuenta los días de trabajo, con independencia del número de horas de trabajo de cada uno de ellos. Pero, obviamente, no pueden tenerse en cuenta aquellos días de trabajo en la empresa durante los cuales el trabajador no tenga obligación de trabajar<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Seguramente, el requisito de un porcentaje de absentismo generalizado en la empresa entró en crisis a partir de la STS de 23 de enero de 2007 (RJ 2007, 590), que excluye del cómputo total de absentismo en la empresa las faltas señaladas en el párrafo segundo del artículo 52 d) ET. También por aquel año, el artículo 14.2 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, de regulación del régimen de las empresas de inserción, excluía del cómputo total de absentismo las faltas de asistencia de los trabajadores en situación de exclusión social.

<sup>16</sup> RÍOS, B. y SEMPERE, A. V.: “Artículo 52. Extinción del contrato por causas objetivas”, en AAVV (Sempere. Coord.), *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores*, 9ª ed., Cizur Menor, Aranzadi, 2013.

<sup>17</sup> STSJ de Aragón de 3 de mayo de 2005 (JUR 2005, 171132): “Es claro que sólo puede haber faltas de asistencia durante las jornadas que son hábiles para el trabajador, esto es, aquellas en las que el trabajador debe asistir al trabajo, sean o no jornadas hábiles para el resto de la plantilla”. En el mismo sentido, SSTSJ de Madrid de 25 de mayo de 2004 (AS 2004, 2315), y de la Comunidad Valenciana de 28 de junio de 2007 (JUR 2007, 309674).

Las faltas a computar son tanto las justificadas como las injustificadas. Por otro lado, para que la falta compute, debe abarcar toda la jornada. Si el trabajador acude al trabajo aunque sólo sea durante parte de la jornada, la misma ya no computa, con independencia de que dicha falta pueda ser sancionable por el empresario<sup>18</sup>. De *lege ferenda*, se ha insinuado la conveniencia de que la ley tuviera en cuenta también las faltas de puntualidad<sup>19</sup>. A nuestro juicio, al margen de dicha posibilidad, que parece plausible, creemos que a efectos del absentismo también deben computar las jornadas en las que el trabajador se haya limitado a acudir al puesto de trabajo - más aún si se limita a hacer acto de presencia en las instalaciones de la empresa - de manera testimonial e insignificante, en fraude claro de ley, con el único propósito de evitar que ese día compute para el despido por causa objetiva, pero sin hacer en verdad trabajo efectivo<sup>20</sup>.

El periodo de referencia se computa en “meses”. En realidad se trata de periodos de treinta días. Y de periodos de sesenta días cuando el periodo de referencia son dos meses. Por tanto, ni el principio del periodo de referencia tiene que coincidir con principio de mes<sup>21</sup>, ni el final con el último día del mes, ni el porcentaje de absentismo indicado debe superarse cada mes de los dos continuados o de los cuatro discontinuos (basta con que se supere).

Es claro que para que las faltas sean causa objetiva de despido deben ser intermitentes<sup>22</sup>, sin perjuicio que la razón motivadora de dichas bajas sea la misma enfermedad (como ocurre en los casos de recaídas)<sup>23</sup>. En consecuencia, la causa de despido no operará cuando se trate de faltas de asistencia continuadas.

Cuestión que el artículo 52 del Estatuto de los Trabajadores no precisa es el plazo dentro del cual el empresario pueda acudir al despido objetivo y, por tanto, al despido objetivo por absentismo. No estamos ante un incumplimiento del trabajador, por lo que es claro que el plazo de prescripción de las faltas de los trabajadores en el artículo 60.2 ET no es de aplicación<sup>24</sup>.

La omisión del legislador es llamativa, más aún en momentos en los que la modalidad de despido por causas objetivas cobra mayor importancia que antaño. Hay que descartar que el empresario esté habilitado para despedir por causas objetivas *sine die*, durante toda la vida del contrato. A falta de previsión específica, parece que debemos acudir al plazo general establecido con carácter general en el artículo 59.1 ET, para todas las acciones que derivan del contrato de trabajo que no tengan señalado plazo especial de prescripción<sup>25</sup>. En todo caso, no es preciso que la causa objetiva esté presente en el momento de la decisión extintiva. No existe un supuesto “principio de actualidad”. Es decir, que el despido no tiene por qué comunicarse dentro del periodo de referencia del absentismo<sup>26</sup>. Parece lógico entender que “la última falta del trabajador actúa como *dies ad quem* para la determinación de los periodos de referencia y como *dies a quo* para el plazo que dispone el empresario para despedir”<sup>27</sup>. Por lo tanto, ante la inexistencia de plazo específico para poder proceder a la extinción del contrato por causa

<sup>18</sup> STSJ de Madrid de 20 de febrero de 2006 (JUR 2006, 110).

<sup>19</sup> En este sentido, con prudencia, LUJÁN ALCARAZ, J.: “Absentismo”, *Aranzadi Social*, núm. 7, 2008, BIB 2008/1581, pág. 8.

<sup>20</sup> Podría incurrir además el trabajador en un incumplimiento por abuso de confianza y transgresión de la buena fe contractual.

<sup>21</sup> Sobre el cómputo del periodo de referencia, STS de 9 de diciembre de 2010, que con base en la finalidad de la norma llega a acoger la solución establecida en el artículo 5 del Código Civil, según el cual, siempre que no se establezca otra cosa, cuando los plazos estuvieran fijados por meses o años, se computarán de fecha a fecha. De otra forma se daría el absurdo de que algunas faltas de absentismo escaparían del cómputo como absentismo por el mero hecho de su ubicación temporal a principio o final de mes.

<sup>22</sup> STS de 26 de julio de 2005 (RJ 2005, 7147), que sale al paso de la interpretación según la cual la intermitencia no era necesaria en enfermedades que causasen una baja inferior a veinte días. A todas luces, dicha interpretación escapaba de la literalidad del precepto: “aun justificadas pero intermitentes”.

<sup>23</sup> STS de 24 de octubre de 2006 (RJ 2006, 8104). Entre otras, STSJ de Andalucía, Sevilla, de 20 de diciembre de 2012 (AS 2013, 151933).

<sup>24</sup> Sentencia del Tribunal Central de Trabajo de 4 de mayo de 1988 (RTCT 1988, 3621).

<sup>25</sup> Ya la STCT de 4 de mayo de 1988 (RTCT 1988, 3621) apunta esta interpretación. Recientemente, STSJ de Madrid de 22 de julio de 2013 (AS 2013, 2102).

<sup>26</sup> STSJ de Madrid de 22 de julio de 2013 (AS 2013, 2102).

<sup>27</sup> LUJÁN ALCARAZ, J.: “Absentismo”, *Aranzadi Social*, núm. 7, 2008, BIB 2008/1581, pág. 8.

objetiva “debiera contarse aproximadamente el plazo de un año computado hacia atrás partiendo de la fecha de las bajas, criterio de aplicación analógica a los plazos previstos para otros supuestos”<sup>28</sup>.

### 3. Exclusiones

#### a. Faltas de asistencia que no computan

No computan como faltas de asistencia, a los efectos de esta causa objetiva de despido, las ausencias debidas a:

- Huelga legal por el tiempo de duración de la misma
- Ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores
- Accidente de trabajo
- Maternidad
- Riesgo durante el embarazo
- Lactancia
- Enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia
- Paternidad
- Licencias
- Vacaciones
- Enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tengan una duración de más de veinte días consecutivos. En este sentido, es irrelevante que las bajas se deban a la misma o a distinta enfermedad<sup>29</sup>
- Las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de Salud, según proceda
- Las que obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave<sup>30</sup>

#### b. Trabajadores excluidos

En fin, el artículo 14.2 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, de regulación del régimen de las empresas de inserción, establece que la causa de extinción del contrato de trabajo establecida en el artículo 52 d) ET no será de aplicación a los trabajadores en situación de exclusión social.

### 4. El absentismo y negociación colectiva

El Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2007 se hace eco del problema del absentismo: *El absentismo injustificado conlleva una pérdida de productividad e incide de manera negativa en los costes laborales, perjudicando con ello la competitividad de las empresas y la posibilidad de mejorar los niveles de empleo y renta de los trabajadores.* Por dicho motivo dicho acuerdo añade:

*La reducción del absentismo injustificado en el ámbito sectorial o de empresa debe ser un objetivo compartido por la representación sindical y empresarial, dado que se proyecta sobre las condiciones de trabajo, el clima laboral, la productividad y la salud de los trabajadores.*

*Para poder abordarlo, la empresa debe tener un conocimiento riguroso de su absentismo: sus causas, las circunstancias que lo rodean, su coste, etc.*

<sup>28</sup> STSJ de Madrid de 22 de julio de 2013 (AS 2013, 2102).

<sup>29</sup> SSTs de 24 de octubre de 2006 (RJ 2006, 8104) y 27 de noviembre de 2008 (RJ 2009, 386).

<sup>30</sup> Esta exclusión fue introducida por la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

*Cualquier solución requiere de un acertado diagnóstico compartido, así como el desarrollo de metodologías sencillas y adecuadas a la realidad.*

A tal fin -continúa el Acuerdo-los convenios colectivos deberían:

- Identificar las causas del absentismo y sus efectos, y cuantificar su dimensión, analizando la situación así como su evolución en el ámbito correspondiente.
- Establecer criterios para la reducción del absentismo injustificado, definir mecanismos de seguimiento y de información a los representantes de los trabajadores y, en su caso, medidas correctoras y de control posibilitando llevar a cabo planes concretos a nivel de empresa de acuerdo con sus circunstancias.
- Difundir la información sobre la situación existente y las medidas adoptadas.

Más recientemente, la Disposición Adicional Única el Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2010, 2011 y 2012, señaló la necesidad de negociar colectivamente a nivel sectorial determinadas materias, entre las que se encuentra el absentismo<sup>31</sup>. El II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva no es tan explícito.

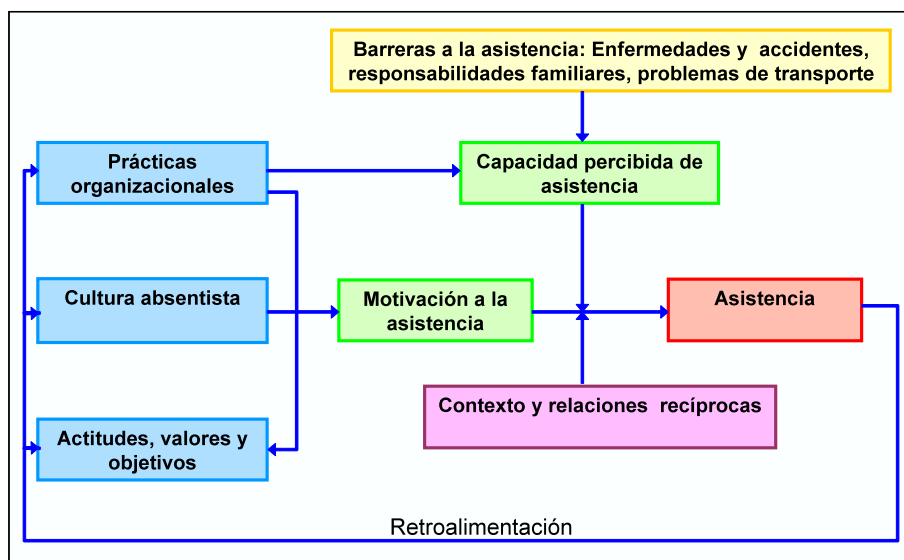
## 5. Requisitos de forma

Al tratarse de un despido por causa objetiva, el acto de despido está sujeto a los requisitos exigidos en el artículo 53 del Estatuto de los Trabajadores, entre los que se encuentra el de poner a disposición del trabajador simultáneamente a la comunicación de su despido (que se ha de hacer por escrito, indicando la causa y con una antelación de treinta días) una indemnización equivalente a veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades.

<sup>31</sup> Sobre el tratamiento del absentismo en los convenios colectivos, BLÁZQUEZ AGUDO, E. M.: "Marco convencional", en AAVV, *Informe Adecco sobre absentismo*, Madrid, Adecco, 2012, págs. 79 a 101.

## 2.4. Modelo de absentismo

Existen múltiples y variados modelos explicativos del absentismo, por ello en este trabajo proponemos el modelo de Susan R. Rhodes y Richard M. Steers desde un planteamiento global e integrador del concepto. El siguiente gráfico expone el modelo.



El modelo tiene un carácter integrador, incorporando desarrollos empíricos y teóricos e incluyendo tanto las ausencias evitables como las no evitables. Está focalizado en la decisión individual del trabajador de asistir al trabajo, y difiere de otros modelos anteriormente publicados en la mayor atención que se otorga a la cultura de la ausencia, las prácticas organizacionales, el contexto social y la percepción de la capacidad de asistencia.

El modelo de diagnóstico se compone de tres partes:

- Los principales factores que influyen en la motivación para asistir al trabajo
- Los principales factores que influyen la capacidad percibida para asistir al trabajo
- El rol del contexto social y las relaciones recíprocas

Es importante destacar que no es un modelo organizacional o grupal de asistencia, sino que la unidad primaria de análisis es el comportamiento individual. Las variables organizacionales son significativas y aparecen en el modelo como factor clave que influye en el comportamiento del individuo.

### 2.4.1. Motivación para asistir al trabajo

El modelo identifica los tres elementos siguientes como los principales factores que influyen en la motivación del trabajador a asistir al trabajo:

- La cultura absentista
- Las políticas y prácticas organizacionales en relación al puesto de trabajo
- Las actitudes, valores y objetivos del trabajador

Estas influencias pueden producirse a nivel individual, grupal y organizacional, en un instante dado y en una determinada unidad de la empresa.

#### 2.4.1.1. La cultura absentista

La cultura absentista o de la ausencia puede definirse como el conjunto de supuestos y acuerdos compartidos respecto a la legitimación de las ausencias, así como las costumbres y prácticas establecidas por parte de la organización sobre el comportamiento de los trabajadores en esta cuestión.

Destacan las siguientes formas en las que la cultura absentista puede influir en la motivación para asistir al trabajo, y por tanto en la asistencia:

- a. Si existen normas que contemplan lo que se considera un nivel adecuado de asistencia estas normas reflejarán la cultura existente
- b. Si no existen normas el comportamiento individual puede estar condicionado por lo que el trabajador observa respecto al comportamiento del resto de sus compañeros y las consecuencias del mismo
- c. La cultura absentista puede moderar las relación entre los valores y actitudes individuales y la subsiguiente motivación para la asistencia

Las distintas culturas pueden distinguirse por su dominancia y por su confianza. La dominancia de la cultura indica el grado en el que todos los miembros de un grupo comparten o divergen creencias respecto al absentismo. Mientras que la confianza es indicativa del nivel de reserva o discreción del personal respecto a la información que los trabajadores les proporcionan, es decir, del grado de prevención o cautela de los supervisores o directores para no revelar lo que los trabajadores les han explicado.

En culturas dominantes los miembros del grupo tienen visiones similares sobre lo que constituye un nivel adecuado de ausencia, y en culturas poco dominantes existe una menor homogeneidad, tanto si se consideran aceptables niveles de absentismo altos o bajos.

Una alta confianza será un elemento de la cultura cuando las personas observen una discreción y reserva elevada en el entorno laboral, produciéndose un refuerzo de la ética en el trabajo, la participación y el compromiso con la organización.

Las culturas altamente dominantes pueden representar la influencia principal en la motivación, y en las poco dominantes otros factores serán los determinantes (por ejemplo actitudes individuales o prácticas organizacionales).

Una adecuada política de motivación es, sin duda, la mejor arma para luchar contra el absentismo. Para aplicarla es necesario averiguar qué medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados e implantar acciones concretas. Una de las más valoradas, como ya hemos visto, es la flexibilidad horaria, ya que ayuda a compaginar la vida familiar, personal y laboral.

#### 2.4.1.2. Prácticas organizacionales

Conjuntamente con las diferencias culturales, las prácticas organizacionales son el factor con mayor influencia en la motivación de los trabajadores para asistir al trabajo.

El modelo las clasifica en cuatro grupos:

- a. Control de las ausencias
- b. El diseño de tareas y puestos de trabajo
- c. Reclutamiento y selección de personal
- d. Comunicación de las expectativas de la dirección

**Control de las ausencias:** las políticas de control de las ausencias representan una fuerza especialmente importante para lograr la asistencia de los trabajadores. Estas políticas dan una idea exacta de lo que la dirección considera que es aceptable o inaceptable, cuantitativamente (días, horas) y cualitativamente (razones para ausentarse).

Existe gran variabilidad entre empresas; mientras unas tienen políticas muy rigurosas para el cumplimiento de las normas, otras son más transigentes. Su diseño puede llevarse a cabo con la participación de los representantes de los trabajadores, aunque en ocasiones se establecen con la exclusiva implicación del personal directivo.

**Diseño de puestos:** el contenido y naturaleza del puesto de trabajo, por si solo, puede ser un factor de motivación. Los ciclos de trabajo, el contenido de la tarea, etc. pueden condicionar cómo ven los trabajadores su rol dentro de la organización.

Una persona puede sentirse aislada y prescindible, y consecuentemente considerar que su ausencia no es importante para la organización o el grupo, o puede en cambio verse como una persona interrelacionada con el resto del grupo, el cual espera su asistencia ya que es vital para el buen funcionamiento de la organización.

**Reclutamiento y selección de personal:** las prácticas en la selección de personal determinan qué características personales son consideradas adecuadas y cuáles no lo son, y en particular aquellas que pueden incidir en el nivel de asistencia.

**Comunicación de las expectativas de la dirección:** Esta comunicación puede ir dirigida a las personas que optan a formar parte de la organización o a los que ya son trabajadores de la empresa. Para estos últimos las expectativas pueden ser transmitidas a través de políticas de asistencia, mediciones de la asistencia a nivel individual, evaluaciones y entrevistas personales y recompensas por altos niveles de asistencia.

#### 2.4.1.3. Actitudes, valores y objetivos del trabajador

Las diferencias existentes entre trabajadores respecto a sus actitudes, valores y objetivos constituyen la tercera variable crítica que condiciona la motivación para asistir al trabajo. Las diferencias pueden ser importantes de persona a persona dependiendo de qué estas consideren importante en cada momento.

Dentro de las actitudes respecto el trabajo destacan, por ejemplo, la implicación de la persona o cómo el trabajador entiende su contrato psicológico con la dirección, o su nivel de compromiso individual.

La motivación a asistir puede también estar afectada por la diversidad de éticas individuales respecto al trabajo así como por la centralidad del trabajo en la vida de la persona (en qué medida es importante el trabajo en sus objetivos vitales). Tener fuertes intereses fuera del trabajo que son preferentes (por ejemplo responsabilidades familiares, aficiones) añadido a una determinada ética respecto al trabajo influye, lógicamente en un mayor absentismo.

Sean cuales sean las características específicas del individuo es importante recordar que éstas coexisten y se interrelacionan con las de la cultura de la ausencia y las prácticas organizacionales. Por ejemplo, cambios en el diseño de tareas o en las políticas de control del absentismo pueden influir en las actitudes respecto al trabajo. O también una ética pobre respecto al trabajo entre un grupo de empleados podría provocar un aumento de rigor en las políticas de control.

#### 2.4.2. Percepción de la capacidad de asistencia

La segunda parte del modelo propuesto trata de la conexión entre la motivación para la asistencia y la asistencia real. La motivación a asistir conlleva una asistencia real solo si el empleado percibe que es capaz y puede realmente asistir.

La percepción de si puede asistir a su vez está condicionada por dos factores: las prácticas organizacionales y las barreras a la asistencia.

##### a. Barreras a la asistencia

Al menos existen tres barreras a la asistencia.

- Enfermedades o accidentes que impiden a una persona, desde un punto de vista físico, la asistencia al trabajo. Ninguna empresa responsable desea que trabajadores enfermos vayan a trabajar.
- Responsabilidades familiares, por ejemplo enfermedad de un hijo en casa
- Problemas de transporte, por ejemplo una avería del automóvil o una pérdida del tren, pueden impedir la asistencia a personas con un nivel motivacional muy alto

##### b. Prácticas organizacionales

Las barreras a la asistencia se combinan con las prácticas organizacionales para influir en la percepción del trabajador, concretamente con las prácticas establecidas para facilitar al empleado la evaluación de sus percepciones respecto a la capacidad de asistencia.

La forma en que los empleados interpretan una situación, en ocasiones en contraposición a cómo es realmente o a cómo la considera la organización, condiciona el comportamiento de asistir o no asistir al trabajo. Es frecuente que diferentes personas perciban una misma situación de forma muy distinta. Y al final las percepciones resultantes respecto a lo que es posible o no pueden representar el factor determinante de la asistencia al trabajo.

Una práctica organizacional inadecuada como la existencia de horarios incompatibles con la vida personal de los trabajadores supone un posible elemento facilitador de conductas absentistas, tal y como quedó reflejado en las conclusiones extraídas de los *focus group*.

#### 2.4.3. Contexto social

Aunque no incluido en el gráfico anterior, el contexto social también forma parte del modelo por ser un factor que influye en la asistencia al trabajo, pudiendo ejercer la influencia de distintas formas y a través de diversos elementos del modelo.

Las normas de la sociedad respecto al trabajo o al valor del trabajo tienen influencia tanto en las características de los empleados como en las prácticas organizacionales. Por ejemplo, existen países donde las normas sociales favorecen el trabajo intenso y el valor de estar de-



dicado al trabajo (Japón). Estas normas sociales, a su vez, influyen a los individuos (existe un mayor compromiso por la asistencia), y consiguen que las empresas respondan con prácticas organizativas acordes a las mismas normas (pocas políticas de control son necesarias).

Las normas pueden variar según segmentos de la sociedad. Algunos ejemplos de ello son: determinadas empresas prefieren instalar centros de producción en áreas rurales, porque creen que los valores de su población favorecen el compromiso de asistir al trabajo. Las normas relativas al cuidado de hijos suelen ser más fuertes entre mujeres que los hombres. En algunos países existe una mayor tradición en que los abuelos cuiden a sus nietos, o en potenciar el transporte público y eficiente.

Influyendo sobre las características de los empleados y las prácticas organizativas también se encuentran las condiciones económicas y del mercado de trabajo. En situaciones de pleno empleo las empresas son reticentes a establecer controles de absentismo a empleados valiosos por temor a perderlos, y son menos exigentes en los procesos de selección de personal ya que este escasea. Por otro lado, cuando la situación económica del país no es buena, los empleados tienen una mayor motivación a asistir debido al miedo a perder el trabajo. Este es un hecho que, como ya hemos mencionado, se ha visto constatado en la crisis vivida recientemente.

#### 2.4.3.1. Relaciones recíprocas

El modelo también destaca las relaciones recíprocas propias de la dinámica social. Por ejemplo, los niveles de asistencia logrados (los reales) influyen a la vez en sus precursores. Niveles altos de absentismo en una empresa pueden por ejemplo influir en un mayor rigor en las políticas de control, y bajos niveles de asistencia en menores controles. Altos o bajos niveles de asistencia pueden condicionar la cultura, reforzando o amenazando la cultura existente.

Estas relaciones confieren al modelo una dimensión dinámica donde cambios significativos en una variable puede ocasionar una reacción en cadena de forma que ello acabe suponiendo cambios en otras variables, incluida la asistencia al trabajo.

### 2.5. Absentismo y horarios de trabajo

Hemos visto que el modelo de absentismo de Susan R. Rhodes y Richard M. Steers contempla los sistemas horarios como un factor motivador para la asistencia al trabajo dentro de unas prácticas organizacionales adecuadas, y que al mismo tiempo puede suponer una barrera a la asistencia cuando estas prácticas influyen sobre la percepción de asistencia del trabajador.

Como ya hemos mencionado otras veces a lo largo del texto, esta percepción negativa del trabajador está determinada por su nivel de motivación laboral y, entre otros, uno de los factores que mayor incidencia tienen, en la actualidad, en ese nivel motivacional es la organización del tiempo de trabajo.

Queda, por tanto, establecido que existe una relación, más o menos directa, entre las conductas absentistas y el sistema organizativo del tiempo de trabajo. En las conclusiones de los *focus group* profundizaremos sobre los motivos y causas que los participantes sugirieron como las principales.

Pero a modo de resumen podemos destacar que los elementos clave que focalizan la relación se basan en: el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización y la flexibilidad horaria. Cuanto mayor compromiso y mayor flexibilidad horaria hay, se produce un menor nivel de absentismo.

## 3. Focus group

Con la intención de ver si lo relatado en los apartados anteriores tiene reflejo en la realidad actual de las empresas españolas se consideró la idea de realizar un estudio cualitativo a partir de la convocatoria de *focus group* para captar las opiniones, sugerencias, conocimientos e ideas de las propias empresas.

La finalidad ha sido poner sobre la mesa la percepción que las empresas tienen sobre el estado actual de los horarios de trabajo en España y su posible relación con el absentismo laboral.

En este tercer apartado vamos a exponer las conclusiones extraídas de los diversos *focus group* que se llevaron a cabo y en los que participaron representantes de empresas de diferentes sectores.

Sin embargo, antes de exponer las conclusiones consideramos de interés facilitar al lector una breve exposición sobre en qué consiste la técnica del *focus group* y cuál ha sido la metodología aplicada, en concreto, en nuestro estudio.

### 3.1. Concepto

La investigación científica se basa en dos tipos de métodos fundamentales. Por un lado nos encontramos con los métodos cuantitativos; es decir, aquellos que se basan en la cuantificación de los datos y en una explotación estadística de los mismos.

Y por otro lado, los métodos cualitativos basados en la comprensión de los fenómenos en términos de sus significados, hacen referencia tanto a formas de aproximación al conocimiento como a las modalidades de análisis del mismo.

Una de las técnicas más utilizadas dentro de los métodos cualitativos es la de los *focus group*. Esta modalidad constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia). Tiene una finalidad práctica que busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido.

El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas con el objetivo de obtener información acerca de sus puntos de vista y experiencias, opiniones, conocimientos, actitudes expectativas y reacciones sobre un tema determinado propuesto por el investigador, por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática.

Los *focus group* están constituidos para lograr dos objetivos principales: en primer lugar, facilitar la interacción entre los participantes y en segundo lugar, para maximizar la recolección de información de alta calidad en el mínimo tiempo posible.

Por tanto, el *focus group* es una técnica de recopilación de información, basada en una discusión aparentemente informal entre un grupo de personas seleccionadas. El debate se produce en presencia de un moderador que dirige la discusión de acuerdo a los propósitos cognitivos descritos a los participantes, que observa y recoge la información que emerge de la interacción y de la conversación entre los participantes.

La discusión se centra en un tema seleccionado por el investigador, cuyo objetivo es analizarlo en detalle.

El modelo clásico de *focus group* implica un grupo de entre seis y doce participantes, sentados, normalmente en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda. Los *focus group*, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para el desarrollo del tema. Se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde estos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio de un *focus group* es de noventa a ciento veinte minutos.

El principal propósito de la técnica es lograr una información asociada a conocimientos, experiencias, opiniones, actitudes, creencias y sentimientos que no sería posible obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social.

El empleo de los *focus group* supone una serie de ventajas frente a otras técnicas, entre las que podemos destacar:

- Ofrecen un campo más amplio de información que otras estrategias de investigación, más cuantitativas, con preguntas cerradas ya determinadas de antemano
- La interacción propia de los grupos de discusión puede generar nuevas ideas o conexiones en base a comentarios que en un primer momento podrían parecer aleatorios, y que pasarían desapercibidos en modelos cuantitativos de preguntas cerradas
- La dinámica creada entre los participantes permite resaltar y rescatar su concepción de la realidad, sus vivencias, su lenguaje cotidiano, sus valores y creencias acerca de la situación en que viven. La interacción también permite a los participantes preguntarse unos a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas.

De todo lo expuesto se deduce que por las características de la técnica y en función de la finalidad de nuestro estudio, aquella que cubría nuestra pretensión de obtener las impresiones, de primera mano, de las personas que en las empresas gestionan el tema de los horarios de trabajo era el *focus group*.

Veremos a continuación cuál fue el proceso para el desarrollo de los *focus group* llevados a cabo.

### 3.2. Metodología

El título dado al ciclo de *focus group* es representativo de la filosofía y los objetivos de este estudio: “Horarios de trabajo y absentismo”.

Se desarrollaron un total de cuatro *focus group* durante los meses de noviembre y diciembre de 2013. En ellos participaron un total de 35 personas que representaban a 30 empresas de distintos sectores de actividad. En algunos de ellos se contó con la presencia del representante de ARHOE en la comunidad autónoma correspondiente.

El procedimiento de convocatoria y realización de cada sesión ha sido el siguiente:

1. Selección de los expertos a participar en cada uno de los *focus group*, atendiendo a dos criterios principales: respecto a la empresa, obtener el máximo posible de diversidad sectorial y, respecto a las personas, que tuvieran la información suficiente y de primera mano sobre el tema de los horarios de trabajo.
2. Preparación de un guión con preguntas abiertas de tipo general y también específico para que los participantes pudieran responder, ya sea de modo general o profundamente, y obtener la información necesaria para el estudio.

3. Envío al experto participante de una carta de invitación a participar en el *focus group* con los detalles de procedimiento de la sesión, recalcando el enfoque del estudio, que no es otro que analizar en profundidad los horarios de trabajo y su posible relación con el absentismo y explorar alternativas eficaces de actuación. Además se adjuntó un breve documento con los contenidos de la sesión para facilitar el trabajo de preparación, así como documentos relativos al tema a tratar.
4. La presentación de todas las sesiones corrió a cargo del director autonómico de Asepeyo de cada una de las comunidades autónomas donde se desarrolló la sesión, quién hizo una breve introducción destacando la importancia de la presencia de las empresas en este tipo de estudios. Los *focus group* han estado moderados, en todas las ocasiones, por el director de área de Psicología y Formación de la Dirección de Seguridad e Higiene de Asepeyo.
5. La duración de cada una de las sesiones fue aproximadamente de dos horas.
6. Durante las sesiones se registró imagen y sonido. Este aspecto fue debidamente informado a los participantes y se les solicitó la correspondiente autorización por medio de escrito entregado a cada uno de ellos al comienzo de la sesión. Se contó con el apoyo de una persona encargada de la realización del material fotográfico de la sesión.
7. Las sesiones se han iniciado informando a los participantes que se registrarían imagen y sonido de la misma. Tras agradecerles su asistencia, se informó a los presentes sobre las finalidades del estudio “Rediseño de los horarios de trabajo como estrategia para la reducción del absentismo laboral” en el marco del acuerdo de colaboración firmado entre Asepeyo y la Asociación para la Racionalización de los Horarios en España.

Se les explicó a los participantes el deseo de conocer su opinión, experiencias y conocimientos en relación a las necesidades presentes y futuras relacionadas con los horarios de trabajo y su posible relación con el absentismo, haciendo especial énfasis en la necesidad de conocer tanto la visión particular como general de cada una de las empresas.

Como procedimiento de desarrollo de la sesión se indicó que:

- La sesión estaba dividida en dos bloques centrales. En primer lugar indagar sobre la realidad de los horarios en las empresas representadas. Y en segundo la relación entre horarios y absentismo laboral.
  - La sesión se basa en una serie de preguntas formuladas por el moderador que permiten orientar el tema de la sesión.
  - Se indicó que no se esperaba acuerdo entre las diversas opiniones de los participantes.
  - Interesaba conocer la opinión de cada uno de los participantes, a partir de sus experiencias, motivaciones, intereses y conocimientos.
  - Se explicó que en este tipo de sesiones no existen respuestas ni buenas ni malas.
8. El análisis cualitativo de los datos se ha realizado a partir de los vídeos registrados de cada uno de los *focus group*, así como de las notas de campo del moderador, y de aquellos comentarios aportados por escrito por los participantes en las sesiones.

### 3.3. Conclusiones de los *Focus Group*

Se exponen a continuación las principales conclusiones extraídas del conjunto de los *focus group* realizados.

Para una adecuada comprensión de las conclusiones se va a seguir la misma estructura con la que se plantearon las preguntas en las diferentes sesiones de los *focus group*.

## 1. Diseño de los horarios de trabajo

### 1.1. ¿Qué tipos de horario se han establecido en su organización? ¿Para qué colectivos?

La primera conclusión que podemos extraer de lo comentado por las empresas participantes en los distintos *focus group* en relación al diseño de los horarios de trabajo se refiere a la gran variedad de horarios que se pueden encontrar en nuestro país.

Esta variedad está determinada por dos aspectos fundamentales. Por un lado los diferentes sectores de actividad a los que pertenecen las empresas y por otro a los diversos colectivos que existen en cada una de ellas.

Aunque en la mayoría de empresas predomina la jornada partida de lunes a viernes, se establecen varios modelos horarios diferenciados por el colectivo al que van dirigidos.

Según hemos podido constatar a lo largo de los *focus group* se diferencian tres colectivos que determinan el diseño de los horarios:

- El colectivo de oficinas que habitualmente está sujeto a un horario de semana estándar con flexibilidad a la entrada y salida
- El colectivo de servicios centrales (informática, logística, ...) que proporcionan servicio o bien 24 h a turnos o bien en función de los horarios del servicio al que prestan apoyo
- El colectivo de producción o de ejecución del servicio que habitualmente está organizado a turnos (mañana, tarde y noche) cubriendo las 24 horas

Se establece una clara diferenciación de modelo horario entre los colectivos dedicados a servicios centrales y oficinas y los colectivos dedicados a producción o ejecución de la actividad principal. Mientras los colectivos dedicados a oficinas y servicios centrales mayoritariamente disponen de un horario de semana estándar con una hora de entrada y salida y un margen de flexibilidad, los colectivos dedicados a la propia actividad de la empresa, en la mayoría de casos, están sujetos o bien a turnos o a la demanda del mercado.

Nos parece interesante recalcar la diferencia aparecida entre oficinas y servicios centrales, a pesar de que ambos colectivos tienen un tipo de trabajo que podemos considerar administrativo. Sin embargo, la característica diferenciadora reside en que servicios centrales debe ajustar sus horarios a los horarios de los demás colectivos de la empresa a los cuales debe prestar servicio, por tanto es necesario proporcionar apoyo durante el horario de ejecución de la actividad a las mismas horas que los servicios (tiendas, buques, hospitales, hostelería, restauración, etc.) permanecen abiertos al público o al cliente.

Otro de los aspectos clave que se debe tener en cuenta para el diseño de los horarios relacionado con los colectivos de servicios centrales y oficinas es la distribución internacional del servicio. En este caso hay que hacer un esfuerzo de adaptación a los horarios de los países donde la empresa tiene sedes a las cuales debe prestar, también, servicios de apoyo.

Se establece otra clara diferenciación entre el personal con responsabilidad directiva, que dispone de flexibilidad, y el personal de producción que, en la mayoría de ocasiones, tiene un sistema de trabajo organizado a turnos.

La mayoría de los participantes destacan que un elemento clave en el establecimiento del diseño horario es la responsabilidad y autonomía que han de tener tanto los “responsables de centro” como los trabajadores. La responsabilidad del buen funcionamiento reside tanto en unos como en los otros. Para ello pueden establecerse modelos basados en la “autogestión”. A partir de unas “reglas de juego” en cada centro o incluso sección, se establecen acuerdos entre el responsable de centro y los trabajadores que satisfagan, mutuamente, las necesidades personales de los trabajadores y las necesidades de la empresa.

Es de destacar que algunos de los participantes mencionan que la cultura de algunas empresas determina el sistema horario en el sentido que prima la presencia aunque no cubra ningún servicio y eso ocasione gastos a la empresa. Es decir, consideran que en la actualidad existe un problema mayor de “presentismo” más que de absentismo, ya que el personal acude y está en el trabajo pero quizá no en las mejores condiciones. La explicación que se da a esta situación procede de la época de crisis económica que se está viviendo desde el año 2008, donde lo prioritario es mantener el puesto de trabajo.

Finalmente, los participantes están de acuerdo en que la clasificación horaria expuesta se corresponde con las distintas modalidades horarias que se encuentran en la realidad de sus empresas. Aunque una de las empresas sugiere la inclusión del concepto de “jornada irregular”.

Según el Art. 34.2 del Estatuto de los trabajadores, la jornada irregular es: aquella en la que el trabajador realiza su prestación de trabajo de forma no regular todas las semanas del año, durante un determinado número de horas al día, a la semana, al mes, con el límite anual de la jornada que en cada momento se establezca en convenio colectivo.

## 1.2. ¿Qué factores principales se han considerado y/o han determinado el diseño de los horarios en su organización?

Todos los participantes están de acuerdo en que no existe un único factor capaz de determinar el modelo horario de la empresa, sobre todo en los casos en que la empresa realiza más de una actividad.

Una vez establecido que no existe un único factor determinante, nos atrevemos a establecer una clasificación de los factores, a través de los comentarios realizados por los participantes en los *focus group*, que se han considerado como más relevantes en el diseño de los horarios de trabajo. Establecemos un orden, aunque no implica necesariamente su orden de importancia, ya que se produjo un debate entre cual debería ser el primero y el segundo.

La clasificación es la siguiente:

- a. La demanda, el cliente o la propia actividad de la empresa
- b. La legislación y el marco normativo existente, basado en los convenios colectivos
- c. La competencia
- d. La productividad y la carga de trabajo
- e. Las necesidades de los trabajadores (conciliación)
- f. El compromiso de la Dirección

La demanda, el cliente o la propia actividad de la empresa, junto con la legislación, constituyen los tres factores prioritarios en el diseño de los horarios según este estudio. Es lógico pensar que la propia actividad de la empresa enfocada a satisfacer la demanda generada por la sociedad es para los participantes un factor clave y esencial que deter-

mine la organización del sistema horario de la empresa. Por tanto, una empresa con producción continuada de un determinado producto o empresas de servicios de cara al cliente conforman los horarios de sus trabajos en base a estas exigencias.

Todos los participantes consideran que la legislación es un factor que debe tenerse en cuenta necesariamente, pero no es el que marca la decisión sobre el modelo horario a establecer. Eso sí, los participantes pusieron de manifiesto que la legislación, aún constituyendo un factor principal, debería ser más flexible para establecer sistemas horarios adecuados a las necesidades de la empresa y de los trabajadores.

Una forma de otorgar cierta flexibilidad a la normativa es a través de la negociación y de los convenios colectivos. De hecho existen determinados sectores que por sus características disponen de convenios sectoriales donde se especifican normativas sobre el sistema organizativo temporal como: los horarios, tiempos de descansos, etc. (sector aéreo, transporte naval, transporte por carretera, sector hospitalario, etc.).

Por otro lado, la mayoría de participantes incluyen como factor clave en el diseño de los horarios la conciliación de la vida laboral - personal - familiar. Basada en dos premisas fundamentales: la proximidad al puesto de trabajo y la previsibilidad del horario (conocimiento de los horarios por parte de los trabajadores).

En este ámbito se planteó una reflexión interesante al respecto de modificar el concepto “conciliación de la vida familiar-laboral” por el de “conciliación de la vida personal”, indicando que el primero es un concepto anticuado debido a los cambios que se han producido en el modelo actual de familia.

Otro de los factores destacados en la determinación de los horarios es la competencia. La obligación, para seguir siendo competitivo, de hacer lo mismo o de ofrecer los mismos servicios y a las mismas horas que hacen las demás empresas competidoras del sector de la empresa.

Se indica, también, como factor específico a considerar, el hecho de que algunas empresas con sedes a nivel internacional deben adaptar sus horarios laborales para ajustar las diferencias horarias entre los servicios centrales y las sedes ubicadas en zonas geográficas como USA, Australia, Asia, etc.

Como último factor se menciona el necesario compromiso de la dirección. Los participantes indican que es necesaria una cultura de empresa abierta e innovadora además de que la dirección esté comprometida al 100% para poder implantar un sistema de horarios flexible en la empresa.

Finalmente, los participantes indican que no se utiliza la literatura científica para la selección de los horarios. Se basan principalmente en la experiencia y las necesidades detectadas o como decía una de las empresas “en la jurisprudencia, la necesidad interna y el acuerdo”.

## **2. Dificultades y ventajas de los sistemas horarios**

En el momento de plantear los *focus group* consideramos que un aspecto relevante de los sistemas horarios debía ser la impresión que los participantes tenían de los problemas y dificultades principales con los que pueden encontrarse en el establecimiento de los mismos. Y, también, sus impresiones en sentido contrario, es decir las ventajas o puntos fuertes de los sistemas horarios. Exponemos a continuación ambos aspectos.

## 2.1. Problemas y dificultades

Se plantea como dificultad la imposibilidad de implantación de un sistema horario igual para todos los colectivos de la empresa. Esta imposibilidad supone en algunos casos motivo de conflictividad laboral entre colectivos.

Determinadas condiciones como: la climatología, los hábitos y costumbres de los ciudadanos, etc. constituyen elementos de dificultad para la implantación de cambios en los horarios.

La excesiva ambigüedad del concepto de flexibilidad, y en algunos casos su mal uso, dificultan la puesta en práctica de los modelos flexibles de horario.

La legislación y la normativa van por detrás de la realidad empresarial. Los participantes consideran que además de establecer un marco de referencia la legislación debería ser capaz de proporcionar soluciones a los problemas que surgen, ser más flexible con la realidad de las empresas.

Otra de las dificultades importantes que se plantean en la modificación de los horarios es por una parte el conseguir el compromiso de la dirección y por la otra llegar a acuerdos con los representantes de los trabajadores.

Por último, los participantes consideran que un tipo de cultura conservadora, tradicionalista y poco innovadora, basada en la presencia y no en el rendimiento, instalada en algunas empresas dificulta el cambio de los modelos horarios.

## 2.2. Ventajas

Una de las ventajas principales que indican los participantes es que una adecuada gestión de los horarios supone un factor de motivación para los trabajadores y además produce un clima laboral positivo.

La mayoría de los participantes considera el establecimiento del sistema horario como una estrategia que permite la mejora de las condiciones de vida y laborales de los trabajadores. Manifiestan que ante la dificultad para mejorar los salarios, en la época actual, el sistema horario supone un factor de motivación laboral, que también contribuye a la reducción del absentismo.

Se considera que el modelo horario flexible ya constituye un factor positivo por sí mismo, ya que se considera como factor motivador capaz de generar compromiso en la organización. Este compromiso viene dado por la adecuada gestión (capacidad de negociación y acuerdo) de los modelos horarios.

Otra valoración positiva que se hace es el hecho de tener en cuenta todos o la mayoría de factores que se han citado en el apartado anterior a la hora de diseñar los horarios. Eso demuestra la capacidad de adaptación de las empresas a la evolución de la sociedad siendo capaces de conjugar las necesidades del cliente, de la propia empresa y de los trabajadores.

## 3. Relación horarios y absentismo

### 3.1. ¿Considera que los horarios de trabajo influyen en el absentismo de su organización? ¿En qué sentido?

Esta pregunta produjo una curiosa transformación en los participantes. Al principio del debate sobre la pregunta la mayoría de ellos, casi la totalidad, consideraron que no



existe una relación directa entre horarios y absentismo; sin embargo, a medida que transcurría la conversación se modificó la postura indicando, finalmente, que sí existe una relación entre el tiempo de trabajo y el absentismo laboral. Esta modificación queda reflejada en los siguientes aspectos:

El primer aspecto que determina esta relación es que el sistema horario influye en la motivación de los trabajadores y por tanto en el nivel de compromiso con la empresa. Este nivel de compromiso con la organización determina la motivación para la asistencia, por tanto si esta es alta se producirá un menor grado de absentismo.

Por otro lado los participantes destacan que la flexibilidad horaria contribuye a la reducción del absentismo debido a su componente motivacional.

Está demostrado empíricamente que el sistema de horario por turnos, en concreto el turno nocturno, tiene un nivel de absentismo más elevado siendo los accidentes ocurridos en él más graves. Por tanto la relación con el absentismo queda patente.

También se ha demostrado que la elección voluntaria de los turnos, sobre todo en el nocturno, constituye una medida eficaz para la reducción del absentismo.

Se manifiesta la constatación que las empresas que han introducido cambios en los sistemas horarios han aumentado de forma considerable su productividad y, al mismo tiempo, han disminuido el índice de absentismo.

Se menciona que en los centros de trabajo pequeños (constituidos por menos de 50 trabajadores) existen menores niveles de absentismo que en los grandes. La posible explicación parece ser que son las mayores relaciones de confianza que se establecen entre el personal de la empresa, lo que facilita llegar a acuerdos con más facilidad.

Los participantes consideran que uno de los efectos de la crisis económica ha sido el descenso del absentismo. Indican que la parte positiva de este hecho es el cambio de valores que se ha producido respecto al trabajo incrementando la valoración de la tenencia y permanencia en un puesto de trabajo. Por ello, el modelo horario se ha convertido en un factor decisivo en la elección del trabajo. “El personal elige trabajar donde encuentra mejores condiciones”. Y por tanto a mejores condiciones, también, menor absentismo.

Finalmente, como conclusión, se indican tres fuentes de la relación entre horarios de trabajo y absentismo sugeridas por los participantes:

- La incompatibilidad que existe entre horarios de trabajo y el cuidado de familiares enfermos
- La conflictividad laboral provocada por los horarios de trabajo puede generar absentismo
- En el sistema de turnos, el turno de noche ocasiona problemas en la salud (conciliación del sueño), seguridad y en la vida familiar y social

#### **4. Buenas prácticas o mejoras relativas a los horarios de trabajo**

##### **4.1. ¿Qué buenas prácticas propondría relativas a los horarios de modo que permitan la mejora de la asistencia al trabajo?**

A lo largo de las conversaciones mantenidas en los *focus group*, los participantes mencionaron toda una serie de aspectos que sería necesario mejorar o un conjunto de bue-

nas prácticas a tener en cuenta para obtener un adecuado sistema de organización del tiempo de trabajo, de forma que pueda colaborar en la mejora de la asistencia al trabajo.

Una de las principales mejoras debe estar encaminada a conseguir que la dirección de la empresa esté comprometida con las modificaciones necesarias del sistema horario. Pero para lograr el cambio no tan solo es imprescindible la implicación de las propias empresas (cambios micro) sino también de la administración (cambios macro) a través de una normativa más flexible y adaptada a la realidad empresarial. Por supuesto, también será necesario el incremento del compromiso de los trabajadores.

La implantación de un sistema horario debe hacerse en base a la negociación y al acuerdo con todos los implicados tratando de adaptarse al máximo a las necesidades de los trabajadores. Es importante introducir el concepto de “flexibilidad racional, autónoma y responsable”, donde a partir de unas “reglas de juego” determinadas se puedan cubrir las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores. La responsabilidad debe producirse por ambas partes a partir de la autogestión en los equipos de trabajo.

Los participantes están de acuerdo en que actuar sobre mejoras individuales o casos particulares es más eficaz que aplicar medidas de tipo generalista que afectan a todo un colectivo. Estas mejoras individuales suponen mejoras en las condiciones laborales que contribuyen a una reducción del absentismo.

Es necesario un cambio cultural de la sociedad, a nivel de los hábitos de la vida, para obtener una buena conciliación de la “vida personal”. Debe producirse una integración de los horarios laborales con el resto de los horarios (escolares, comerciales, TV, etc.), de modo que sean lo más compatibles posible. Aquí debe jugar un papel importante la administración para regular estos horarios.

Los participantes comentan que el teletrabajo puede suponer una medida adecuada, pero sólo en casos concretos y en puestos de trabajo concretos y no de forma generalizada. Introducir el teletrabajo en aquellos puestos de trabajo donde sea factible presenta dos ventajas principales: reducción de costes y flexibilidad horaria. Aunque también existen desventajas como: la determinación de qué es accidente de trabajo, la capacidad de la propia red de internet del trabajador (nódulo local), una insuficiente legislación, etc.

Por último, se considera de interés para una adecuada gestión de los sistemas horarios proporcionar formación sobre *management* a los responsables.

## 5. Validación del estudio

### 5.1. ¿Cree de interés para su organización la realización del presente estudio?

Los participantes consideran, en todos los casos, que este tipo de estudios son de interés para las organizaciones, siempre y cuando estén basados en la realidad de las empresas. Por ello es interesante el desarrollo de *focus group* que permiten captar de primera mano el estado actual de las empresas.

Indican que con este tipo de estudios se consigue obtener un mayor número de argumentos que permiten defender la necesidad de modificaciones en los sistemas horarios de forma más adecuada.

Se sugiere por algunos participantes la realización de estudios que permitan la comparación con los modelos horarios de otros países de la Unión Europea.

## Bibliografía

ALONSO OLEA, M. *El Estatuto de los Trabajadores: Texto y comentario libre*. Madrid, Civitas, 1980

ARAGÓN, Jorge; CRUCES, Jesús; MARTÍNEZ, Alicia y ROCHA, Fernando. *El tiempo de trabajo y la jornada laboral en España*. Madrid: Fundación 1º de mayo y Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012.

BENAVIDES, Fernando G., BOIX, Pere, RODRIGO, Fernando Y GIL, Josep María. *Informe de Salud Laboral España, 2001-2010*. Cisa-UPF, 2013.

CANET, Laura; GRISOLÍA, Cristina y QUEROL, Raquel. *Nuevos tiempos, nuevos usos, nuevas tecnologías*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2006.

CLEMENTE, Jesús; GONZÁLEZ, María Asunción y GALIANO, Aída. *Productividad y empleo I. Organización del trabajo, conciliación y absentismo*. Zaragoza: Consejo Económico y Social de Aragón, 2011

COMISIÓN DE TRABAJO. FORO DE EMPRESAS EFR. *Libro blanco del teletrabajo en España*. 2012.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN. *Productividad y empleo I. Organización del trabajo, conciliación y absentismo*. Departamento de Análisis Económico Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Zaragoza. Colección estudios del Consejo Económico y Social de Aragón. 2011

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN. *Productividad y empleo II. Tipos de jornada y productividad del trabajo*. Departamento de Análisis Económico Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Zaragoza. Colección estudios del Consejo Económico y Social de Aragón. 2011

COROMINES, Albert; COVES, Anna M.; LUSA, Amaia; OJEDA, Jordi y PASTOR, Rafael. *Organización del tiempo de trabajo, competitividad y calidad de vida*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2006.

DIRECTIVA 2003/88/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. Diario Oficial de la Unión Europea. L 299/9. 2003

EUROPEAN COMMISSION. DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: *Study to support an Impact Assessment on further action at European level regarding Directive 2003/88/EC and the evolution of working time organisation.* Annex 1 - Study on health and safety aspects of working time. Belgium: Berkenlaan 8c. 2010.

EUROPEAN COMMISSION. EUROSTAT. *Eurostat yearbook 2013*.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). *Working time flexibility in European companies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). *Eurofound yearbook 2013: Living and working in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2014

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). *European survey on working time and work-life balance (ESWT)*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006-2007

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). *Comparative analysis of working time in the European Union*. Dublin: Eurofound, 2010.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (EUROFOUND). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

- EUROPEAN SOCIETY OF CARDIOLOGY. *European Journal of Preventive Cardiology The impact of work and family responsibilities on healthy sleep habits*. European Society of Cardiology, Time & Society, 2013
- EVANS, John M. , LIPPOLDT, Douglas C. y MARIANNA, Pascal. *Trends in Working Hours in OECD Countries*. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 45, OECD Publishing.
- FAGAN, Colette; LYONETTE, Clare ; SMITH, Mark y SALDAÑA-TEJADA, Abril. *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence*. Conditions of Work and Employment Series No. 32 International Labour Organization. Geneva: International Labour Office, 2012.
- FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH. *Safety at work. Electronic publications* .FIOH, 2013.
- FOLKARD, Simon y TUCKER, Philip. *Shift work, safety and productivity*. Occupational Medicine, Vol. 53 No. 2. Society of Occupational Medicine. 2003.
- FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES y OBSERVATORIO PERMANENTE RIESGOS PSICOSOCIALES UGT. *Los tiempos de la organización del trabajo: Incidencia de los riesgos psicosociales en los sistemas de trabajo a turnos*. Madrid: Secretaría de salud laboral UGT CEC, 2010.
- GALLUP. *State of the American Workplace. Employee engagement insights for U.S. business leaders*. Gallup Inc., 2013.
- GARCÍA LOMBARDÍA, Pilar, PIN, José Ramón Y ECHEGARAY DEL CAMPO, José Ignacio. *Gestionando el Compromiso en la Empresa: combatir el absentismo*. IRCO - Centro Internacional de Investigación de Organizaciones, 2010.
- GOLDEN, Lonnie. *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: a research synthesis paper*. Conditions of Work and Employment Series No. 33 International Labour Organization. Geneva: International Labour Office, 2012.
- HEALTH & SAFE EXECUTIVE. *Managing shiftwork. Health and safety guidance*. Surrey: Crown, 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas 2012-2013*.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. *VII Encuesta nacional de condiciones de trabajo*. Madrid: INSHT, 2011.
- INSTITUTO RIOJANO DE SALUD LABORAL. *La gestión de los riesgos psicosociales. Trabajo nocturno*. La Rioja: Gobierno de La Rioja, 2012.
- LEE, Wen. *The Benefits of a Shorter Workweek*. Center for a New American Dream, 2013
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Módulo anual de la Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL) sobre medidas de flexibilidad interna en las empresas. Año 2012*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2013
- MIRALLES-GUASCH, Carme. *Usos del tiempo y movilidad*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2006.
- OECD. *Average in Working Hours in OECD Countries*. OECD Publishing, 2014
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *El tiempo de trabajo en el siglo XXI. Informe para el debate de la Reunión tripartita de expertos sobre la ordenación del tiempo de trabajo*. Programa sobre las Condiciones de Trabajo y Empleo. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo, 2011.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. C171 - *Convenio sobre el trabajo nocturno*, 1990 (núm. 171). Ginebra: Oficina Internacional del trabajo, 1990.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. R116 - *Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo*, 1962 (núm. 116). Ginebra: Oficina Internacional del trabajo, 1962.

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

RHODES, Susan R. y STEERS, Richard M. *Managing Employee Absenteeism*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

RUEDA, Silvia; ARTAZCOZ, Lucía y CORTÈS, Imma. *Usos del tiempo y salud*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

SALMINEN, Simo. *Shift Work and Extended Working Hours as Risk Factors for Occupational Injury*. The Ergonomics Open Journal, Volume 3. Bentham Science Publishers, 2010.

SANGHEON, Lee; McCANN, Deirdre y MESSENGER, Jon C. *Working Time Around the World. Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. Geneva: International Labour Office, 2007.

TORNS, Teresa; BORRÁS, Vicent; MORENO, Sara y RECIO, Carolina. *Las políticas del tiempo: un debate abierto*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2006.

TUCKER, Philip y FOLKARD, Simon. *Working Time, Health and Safety: a Research Synthesis Paper*. Conditions of Work and Employment Series No. 31 International Labour Organization. Geneva: International Labour Office, 2012.

Varios: I *Informe ADECCO sobre Absentismo*. 2012

Varios: II *Informe ADECCO sobre Absentismo*. 2013

Varios. III *Informe ADECCO sobre Absentismo*. 2014. (Nota de prensa)

VIRTANEN, Marianna; HEIKKILÄ, Katriina; JOKELA, Markus; FERRIE, Jane E.; BATTY, G. David; VAHTERA, Jussi y KIVIMÄKI, Mika. *Long Working Hours and Coronary Heart Disease: A Systematic Review and meta-analysis*. American Journal of Epidemiology. Oxford: Oxford University Press, 2012.

WIDRICH, Leo. *The origin of the 8 hour work day and why we should rethink it*. The Buffer blog. 2013.



# ASEPEYO

[www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es)



**ARHOE** Asociación para la Racionalización  
de los Horarios Españoles

Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios  
Españoles y su Normalización con los demás países de la UE

Más información en:

[www.gestiondeabsentismo.com](http://www.gestiondeabsentismo.com)